

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE NORM KADRO
UYGULAMALARI: İDARENİN KANUNİLİĞİ VE
BÜTÜNLÜĞÜ ÇERÇEVESİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ**

AYHAN GÜRBÜZER

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. İSMAİL SEVİNÇ**

KONYA-2025



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayhan GÜRBÜZER		
	Numarası	18810401029		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
	Tezin Adı	Büyükşehir Belediyelerinde Norm Kadro Uygulamaları: İdarenin Kanuniliği Ve Bütünlüğü Çerçevesinde Bir Model Önerisi		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ayhan GÜRBÜZER



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayhan GÜRBÜZER		
	Numarası	18810401029		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ		
	Tezin Adı	Büyükşehir Belediyelerinde Norm Kadro Uygulamaları: İdarenin Kanuniliği Ve Bütünlüğü Çerçevesinde Bir Model Önerisi		

ÖZET

Kamu hizmetlerinin üretiminde ve sunulmasında yerel ve merkezi yönetim arasında birlik ve bütünlüğün sağlanması, iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi ve bu bağlamda belediyelerin idari teşkilat yapısının yalınlaştırılması, görev ve yetki bölüşümünün yeniden kurgulanması gibi hususlar kamu yönetimi ile ilgili güncel tartışmaların merkezinde yer almaya devam etmektedir. Belediyeleri kapsayan ve hali hazırda yürürlükte olan teşkilatlanmayı düzenleyen mevzuat ile norm kadro uygulamasına ilişkin bir takım kurallar belirlenmiş olsa da bu kuralların belediyelerin teşkilatlanmasında ve hizmet sunumunda beklenen standartlaşmayı yeterince sağlamadığı görülmektedir. Belediyelerde idari birimler bakımından norm kadronun belirlenmesine yönelik bir insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmemiş olması yerel siyasi etkileşimle bütünleşince, aynı ölçekte olsalar bile belediyelerin teşkilat yapılarının birbirlerinden farklı şekilde oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda farklı şekillerde yorumlanarak uygulanan norm kadro mevzuatının amaçlarının ve hedeflerinin tam anlamıyla gerçekleştiğini söylemek pek mümkün değildir. Bu nedenle mevcut uygulamalara yön veren norm kadro düzenlemesinin güncellenerek standart bir uygulamaya imkân verecek şekilde iyileştirilmesinin gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma; büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarındaki farklılıklardan yola çıkarak ve Türk kamu yönetimi tarihinde önemli bir yere sahip olan idari reform çalışmalarının gerekçeleri ve sonuçları da göz önünde bulundurularak, geleneksel ve/veya yeni yönetim yaklaşımları ve norm kadro uygulamalarına yönelik mevzuatta yer alan esaslar çerçevesinde bir teşkilatlanma modeli önerisi geliştirme amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen alan araştırmasında merkezi yönetimin denetim görevlileri ile büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin insan kaynakları ile ilgili görevlilerinin tutum ve görüşlerinin belirlenmesi amacıyla bir anket uygulanmıştır. Bunun yanında belediyelerdeki mevcut kurumsal yapılar incelenerek analiz edilmiş ve anket verilerinin analiz sonuçları ile karşılaştırılarak belediyelerin idari teşkilatlarının standartlaştırılmasının gerekliliği ortaya konulmuş ve bu bağlamda bir büyükşehir belediyesi idari teşkilatı model önerisi sunulmuştur. **Anahtar Kelimeler:** norm kadro, yerel yönetim, yeniden yapılanma, büyükşehir belediyesi, idari organizasyon



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Ayhan GÜRBÜZER		
	Student Number	18810401029		
	Department	Political Science and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. İsmail.SEVİNÇ		
	Title of the Thesis/Dissertation	Norm Staff Practices in Metropolitan Municipalities: A Model Proposal within the Framework of the Legality and Integrity of the Administration		

ABSTRACT

The establishment of unity and integrity between local and central government in the production and delivery of public services, the development of communication and cooperation, and in this context, the simplification of the administrative organizational structure of municipalities, as well as the reconfiguration of the distribution of duties and powers, continue to be at the center of current discussions related to public administration. Although some rules have been established regarding the legislation regulating the organization of municipalities and the norm staffing practices currently in force, it appears that these rules do not sufficiently ensure the expected standardization in the organization of municipalities and the delivery of services. The lack of a developed human resources management approach for determining the norm staffing in administrative units of municipalities, combined with local political interactions, causes municipalities to have different organizational structures even if they are of the same scale. In this context, it is difficult to say that the objectives and goals of the norm staffing legislation, which is interpreted and applied in various ways, have been fully achieved. Therefore, it is believed that the current norm staffing regulations guiding existing practices need to be updated and improved to allow for a standardized application. This study aims to develop an organizational model based on the differences in the organizational structures of metropolitan and metropolitan district municipalities, while also considering the justifications and results of administrative reform efforts that hold significant importance in the history of Turkish public administration, within the framework of traditional and/or new management approaches and the principles included in the norm staffing legislation. In this context, a survey was conducted to determine the attitudes and opinions of the central government's supervisory officials and the human resources officials of metropolitan and metropolitan district municipalities. Additionally, the existing institutional structures in municipalities were examined and analyzed, and the results of the analysis of the survey data were compared, revealing the necessity of standardizing the administrative organizations of municipalities. In this regard, a model proposal for the administrative organization of a metropolitan municipality has been presented.

Keywords: standard staffing, local government, restructuring, metropolitan municipality, administrative organization

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN YÖNETİM YAPISI

1.1. Türkiye’de Kamunun Yönetim İlkeleri Ve Esasları	14
1.1.1. Merkez (Başkent) Teşkilatı	14
1.1.2. Merkezi Yönetimin Taşra Teşkilatı	16
1.2. Türkiye’de Mülki Yönetim	17
1.3. Mülki İdare Sisteminde Yönetimin Paylaşımı	19
1.4. Üniter Devlet Modelinde İdari Yapı	20
1.4.1. Merkezden Yönetme ve Yerinden Yönetme	21
1.4.2. Merkez-Yerel İlişkileri	22
1.4.3. Merkezi ve Yerel Yönetimler Arasındaki Koordinasyon ve Özerklik	23
1.4.4. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkez-Yerel İlişkileri	24
1.5. Yerinden Yönetim Türleri	25
1.5.1. İdari Yerinden Yönetim	26
1.5.2. Siyasi Yerinden Yönetim (Özerklik)	26
1.5.3. 6360 Sayılı Yasa Ve Yerel Özerklik Tartışmaları	28
1.6. İdarenin Anayasal İlkeleri	28
1.6.1. İdarenin Bütünlüğü İlkesi	29
1.6.2. İdarenin Kanuniliği İlkesi	29
1.6.3. İdarenin İstikrarlılığı	30
1.6.3.1. İdari İstikrar ve Reform İlişkisi	32
1.6.3.2. İdari İstikrar ve İdarenin Bütünlüğü İlişkisi	32
1.6.4. İdari Vesayet	34

1.6.4.1. İdari Vesayet ve İdarenin Bütünlüğü İlişkisi	35
1.6.4.2. İdari Vesayet Yetkisinin Amacı, Sınırları ve Uygulanması	36
1.6.5. Yetki Genişliği İlkesi ve Siyasi Kontrol Üzerindeki Etkileri	37
1.6.6. Yönetimde Yerellik İlkesi	39
1.6.7. Türkiye'de Yerellik İlkesi	41
1.6.8. Hizmette Yerellik İlkesi	42
1.7. Yerelleşme	42
1.7.1. Yerelleşme Yöntemleri	44
1.7.2. Türkiye'de Yerelleşme Süreci	45
1.7.3. Yerelleşme ve Yerinden Yönetim	46
1.7.4. İdari Yerelleşme ve Yerel Yönetimlerin Rolü	47
1.7.5. 6360 Sayılı Kanunun Yerelleştirme Etkisi	49
1.8. Reformlar Ve Yönetimin Dönüşümü	49
1.8.1. Türkiye'de Yönetim Reformu Çalışmaları	51
1.8.2. Yönetimin Yeniden Yapılandırılması	53
1.8.3. Türkiye'de Yönetimde Yeniden Yapılanma	54
1.8.3.1 Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması Üzerine Hazırlanan Raporlar	55
1.8.3.2. Yabancı Uzmanların Raporları	56
1.8.3.3. Yerli ve Milli Raporlar: MEHTAP ve KAYA	57
1.8.4. Yeniden Yapılanma ve Yerelin Yönetimi	59
1.8.5. Yerelin Rolü ve Türkiye'de Yerel Yönetim Düzenlemeleri	59
1.8.6. İdari Reformun Tarihsel Süreci	61
1.8.6.1. İdari Reformun Nedenleri	62
1.8.6.2. İdari Reformun Gerekliliği	63
1.8.7. Yerel Yönetim Reformlarına Yönelik Vaatler ve Görüşler	64
1.8.8. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Bir Kanun Denemesi ve Kavramsal Değişimler	65

İKİNCİ BÖLÜM

BİR YEREL YÖNETİM BİRİMİ OLARAK BELEDİYELER: DÜZENLENMELERİ VE HUKUKİ REJİMLERİ

2.1. Türkiye'nin Yerel Yönetim Tarihçesi	67
2.2. Yerel Yönetimler İle İlgili Siyasi ve İdari Üst Yapılar	69
2.3. Belediyelerin Kurumsal ve Yönetimsel Özellikleri	69

2.3.1. Belediye Kanunu'nda İdari Vesayet ile İlgili Hükümler	71
2.3.2. Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi Reformu	72
2.4. Belediyelerin Denetimi	76
2.5. Büyükşehir Belediyelerinde Örgütlenme Sorunları ve İletişim Zorlukları	80
2.6. Şehirleşmede Ölçek Optimizasyonu ve Etkinlik	81
2.7. Büyükşehir Yönetim Modelleri ve Bütünşehir	82
2.8. Kalkınma Planlarında Yönetim Reformları	85
2.9. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	93
2.9.1. Yeni Kamu Yönetimi ve Yerele Yansıması	95
2.9.2. Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim	96
2.9.3. Yeni Kamu Yönetimi ve Kamu Sektörü Reformları	97
2.9.4. Yeni Kamu Yönetimi ve İdari İşlevlerin Farklılaşması.....	99
2.9.5. Kamu İşletmeciliği	101
2.9.6. Egemen Devlet ve Süpermarket Devleti	102
2.9.7. Kamu Değeri Yaklaşımı	104
2.9.8. Bütünleşik Kamu Yönetimi	106
2.10. Yerel Yönetimlerde Bütünleştirme ve Paradigmalar.....	108
2.11. Kamu Hizmetinin İlkeleri ve Düzenlenmesi	113
2.11.1. İdarelerin Yetki Ve Görev Paylaşımı	114
2.11.2. Mahalli Müşterek Hizmet	116
2.11.3. Yerel Kamu Hizmetlerinin Yönetimi ve Yeniden Belediyeleştirme	118
2.12. Yerel Yönetimler ve Hizmetleri Bakımından Ülke Örnekleri.....	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEŞKİLATLANMADA NORM KADRO VE BELEDİYE TEŞKİLATI

3.1. Yönetimin Kavramsal Özellikleri Ve Yapısal Gereklilikler	125
3.2. Yönetim Düşüncesinin Evrimi	126
3.3. Yönetimin Fonksiyonlarının Norm Kadro İle İlişkisi	129
3.3.1. Planlama (Planning-P) ve Norm Kadro İlişkisi	131
3.3.2. Örgütlenme (Organization-O) ve Norm Kadro İlişkisi	132
3.3.3. Personel İşleri (Staffing-S) ve Norm Kadro İle İlişkisi	134
3.3.4. Yönlendirme (Directing-D) ve Norm Kadro İle İlişkisi	134
3.3.5. Koordinasyon (Co-ordinating-CO) ve Norm Kadro İle İlişkisi	135
3.3.6. Rapor Etme (Reporting-R) ve Norm Kadro İle İlişkisi	136

3.3.7. Bütçeleme (Budgeting-B) ve Norm Kadro İle İlişkisi.....	137
3.4. Örgütsel Yapının Biçimleri.....	138
3.5. Örgütsel Yapının Hukuken Varlık Kazanması ve Kaybetmesi	140
3.6. Kamu Yönetiminin Örgütlenme İlkeleri ve Süreci.....	142
3.7. Strateji ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki	143
3.8. Norm Kadro Kavramı, Gelişimi ve Yönetime Katkısı	144
3.8.1. Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi	144
3.8.2. Norm Kadro Düzenlemesinin Amacı, Yararları ve Öğeleri	146
3.9. Norm Kadro Çalışması ve Aşamaları	148
3.9.1. Örgüt Analizi ve Norm Kadro Oluşumu	150
3.9.2. Örgüt Analizi ve Örgütlenme	152
3.9.3. İş Analizi ve Norm Kadro Uygulaması	153
3.9.4. İş Analizinin Süreci ve Amaçları.....	154
3.9.5. İş Analizi Aşamaları	155
3.9.6. İş Tanımı.....	157
3.9.7. İş Ölçümü	158
3.10. Belediyelerin İdari Teşkilat Yapısı.....	160
3.10.1. Büyükşehir ve Büyükşehir İlçe Belediyesi İdari Teşkilatı	161
3.10.2. Belediye İdari Teşkilatına İlişkin Uygulama Esasları	163
3.10.3. Belediye İdari Teşkilatının Standardizasyonu	166
3.10.4. Belediyelerde Norm Kadro Uygulamalarına İlişkin Örnekler	167

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NORM KADRO UYGULAMALARINA İLİŞKİN BELEDİYE YÖNETİCİLERİNİN VE MERKEZİ YÖNETİMİN İDARİ VE MALİ DENETİM GÖREVLİLERİNİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu.....	174
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	174
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	174
4.4. Anket Formu ve Ölçme Aracı.....	175
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	175
4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri.....	175
4.7. İstatistiksel Analiz	176
4.7.1. Yöntem	176

4.7.2. Faktör Analizi	176
4.7.3. Güvenilirlik Analizi	180
4.7.4. Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistikler	182
4.7.5. Soru Bazında Ki-Kare Bağımsızlık Analizi	188
4.7.5.1. Cinsiyet İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri	188
4.7.5.2. Eğitim İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri	203
4.7.5.3. Kurumda Çalışma Süresi İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri	263
4.7.5.4. Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri	293
SONUÇ	344
EKLER	362
KAYNAKÇA	390

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Fonksiyonları Bakımından İldeki İdari Yapı.....	20
Tablo 2.1. Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim Birimlerinin Benzer Hizmetler Yönünden Eşleştirilmesi.....	115
Tablo 4.1. KMO ve Bartlett testi sonuçları.....	176
Tablo 4.2. Toplam açıklanan varyans	177
Tablo 4.3. Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	178
Tablo 4.4. Tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçları	181
Tablo 4.5. Kategorik değişkenler için frekans analizi	182
Tablo 4.6. Cinsiyet ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	188
Tablo 4.7. Cinsiyet ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo.....	190
Tablo 4.8. Cinsiyet ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo.....	192
Tablo 4.9. Cinsiyet ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	196
Tablo 4.10. Cinsiyet ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	198
Tablo 4.11. Cinsiyet ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	199
Tablo 4.12. Cinsiyet ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo.....	201
Tablo 4.13. Eğitim ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	203
Tablo 4.14. Eğitim ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo.....	207
Tablo 4.15. Eğitim ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo.....	211

Tablo 4.16. Eğitim ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	217
Tablo 4.17. Eğitim ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	220
Tablo 4.18. Eğitim ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	223
Tablo 4.19. Eğitim ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo	226
Tablo 4.20. Yaş ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	230
Tablo 4.21. Yaş ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo	234
Tablo 4.22. Yaş ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo.....	239
Tablo 4.23. Yaş ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	247
Tablo 4.24. Yaş ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	251
Tablo 4.25. Yaş ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	255
Tablo 4.26. Yaş ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo	258
Tablo 4.27. Kurumda çalışma süresi ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	263
Tablo 4.28. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo	267
Tablo 4.29. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo	272
Tablo 4.30. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	278

Tablo 4.31. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	282
Tablo 4.32. Kurumda çalışma süresi ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	285
Tablo 4.33. Kurumda çalışma süresi ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo	288
Tablo 4.34. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	293
Tablo 4.35. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo	297
Tablo 4.36. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo	302
Tablo 4.37. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	309
Tablo 4.38. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	313
Tablo 4.39. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	316
Tablo 4.40. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo	319
Tablo 4.41. Görev tanımı ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo	324
Tablo 4.42. Görev tanımı ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo	327
Tablo 4.43. Görev tanımı ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo	329
Tablo 4.44. Görev tanımı ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo	333

Tablo 4.45. Görev tanımı ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo	336
Tablo 4.46. Görev tanımı ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo	338
Tablo 4.47. Görev tanımı ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo.....	340
Tablo S.1. Büyükşehir Belediyeleri İçin Teşkilatlanma Modeli Önerisi.....	357
Tablo S.2. Bakanlık ve Belediye Başkanlığı İdari Bölümlerin Fonksiyonellik Bakımından Eşleştirilmesi.....	359

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Cinsiyet dağılımı.....	184
Şekil 4.2. Eğitim durumu dağılımı.....	184
Şekil 4.3. Yaş dağılımı.....	185
Şekil 4.4. Görev dağılımı.....	185
Şekil 4.5. Kurumdaki çalışma süresi dağılımı	186
Şekil 4.6. Aktif görev pozisyonundaki çalışma süresi dağılımı	186
Şekil 4.7. Görev tanımı dağılımı.....	187
Şekil 4.8. Belediye yönetici kademesi dağılımı.....	187

KISALTMALAR DİZİNİ

AY : Anayasa

AYM : Anayasa Mahkemesi

AYYÖŞ: Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı

BK : Belediye Kanunu

BBK: Büyükşehir Belediye Kanunu

BM : Birleşmiş Milletler

CBK: Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

CHS: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi

DPB : Devlet Personel Başkanlığı

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

KAYA : Kamu Yönetimi Araştırma Projesi

MEHTAP : Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

Md. : Madde

NKY: Norm Kadro Yönetmeliği

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

SBB : Strateji ve Bütçe Başkanlığı

TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi

TODAİE : Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

YKY : Yeni Kamu Yönetimi

YKİ : Yeni Kamu İşletmeciliği

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, konusu itibariyle Türk kamu yönetiminin yenilenme düşüncesini oluşturan idari reform çalışmalarının güncel bir başlığı olarak ele alınan büyükşehir belediyelerindeki norm kadro uygulamaları üzerine hazırlanmış olup 15 yılı aşkın bir süre görev yaptığım belediye birimlerinde edindiğim bilgi ve tecrübenin akademik disipline uygun bir ifadesidir. Çalışma konusunun önerilmesinden sonuçlanmasına kadar geçen süreçte her türlü desteğini aldığım tez danışmanım Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ'e, her istişare zemininde akademik çalışmanın değerini hatırlatan ve bu çalışmayı yapmaya teşvik eden değerli hocam Prof. Dr. Önder KUTLU'ya, farklı platformlarda istişare etme ve birlikte çalışma fırsatı da yakaladığım değerli bilim insanları Prof. Dr. Sefa USTA, Prof. Dr. M. Fatih Bilal ALODALI, Doç. Dr. Seyida ERKEK ve Doç. Dr. Hikmet Selahaddin GEZİCİ'ye sağladıkları değerli katkılar için teşekkür ederim.

Tez çalışmasının en önemli aşaması olan saha araştırması kapsamında hazırlanan anketin uygulanmasına verdikleri desteklerden dolayı İçişleri Bakanlığı Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığı Başkan Yardımcıları Halil İbrahim BAKIR ve Ali YÜKSEL'e, İçişleri Bakanlığı Kontrolörler Başkanı Gürsel YILMAZ'a, Sayıştay Başkanlığı 7'nci Daire Başkanı Fikri ÖZKÖK'e, Sayıştay Başkanlığı Grup Başkanı Aydın UĞURLU'ya, Mülkiye Başmüfettişleri Önder BOZKURT ve Erkya YIRIK'a, Mahalli İdareler Başkontrolörü Şükrü ACIELMA'ya, Sayıştay Başdenetçisi Fikret IRMAK'a, anket çalışmasına katılarak değerli görüşleri paylaşan Mülkiye Müfettişlerine, Sayıştay Denetçilerine, Mahalli İdareler Kontrolörlerine, Büyükşehir Belediyelerinin Genel Sekreter ve Yardımcılarına, İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanları ve Şube Müdürlerine, Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Başkan Yardımcıları ile İK ve Eğitim Müdürlerine teşekkür ederim.

Hayatımızın kesiştiği dönemden itibaren ara ara yenilenerek devam eden eğitim serüvenimin her aşamasında sabrını ve manevi desteğini her zaman güçlü bir şekilde hissettiğim değerli eşime, motivasyonumu canlı tutan kızlarıma ve oğluma da yürekten bir muhabbetle teşekkür ediyorum.

Ayhan GÜRBÜZER

GİRİŞ

Yönetim yapıları toplumların siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel dinamikleri üzerinde derin etkiler yaratan çok boyutlu yapılanmalardır. Modern devletler bu yapılanmalar üzerinden kamu hizmetlerini sunmakta, toplumsal düzeni sağlamakta ve kamu yararını gözetken kararlar almaktadırlar. Türkiye, tarihsel mirası ve coğrafi konumuyla öne çıkan bir ülke olarak yönetim yapısında çok katmanlı bir sistem inşa etmiştir. Osmanlı'da Islahat ve Tanzimat fermanlarıyla başlayan ve Cumhuriyet döneminde de devam eden süreçte merkeziyetçi gelenek Tanzimat döneminden itibaren modernleşme adımlarıyla çeşitlenmiş ve yerel yönetim anlayışıyla zenginleşmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında Türk yönetim sistemi köklerini Osmanlı dönemindeki örgütlenme modellerinden almış, özellikle Tanzimat ile şekillenen yapılanma günümüz kamu yönetimi sisteminin temelini oluşturmuştur. Merkezi yönetim anlayışının baskın olduğu bu modelde yerel yönetim birimleri daha sınırlı yetkilerle donatılmıştır. Ancak Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçişte yaşanan yapısal ve kurumsal dönüşümler yeni bir yönetim paradigmasını ortaya çıkarmıştır. Bu paradigmanın özünde; idarenin bütünlüğü, idarenin kanuniliği, yetki genişliği ve yerinden yönetim ilkeleri yatmaktadır.

Türkiye'nin yönetsel yapılanması, anayasal dayanaklarla belirlenen merkez ve yerel yönetim sistemleri arasındaki dengeye dayanmaktadır. Merkezden yönetim, kamusal hizmetin verimlilik ve etkinlik boyutuyla sunulmasını hedeflerken yereldeki diğer yönetim birimleri olan belediye ve özel idare gibi yapılar bölgelerin özgün ihtiyaçlarını dikkate alarak karar alabilme esnekliği ile hizmetlerini sunmaktadır. Bu karma model özellikle 1982 Anayasası'ndan itibaren daha belirgin hale gelmiştir. Buna göre Anayasa'daki 123'ncü madde kamu idaresinin kuruluşunun ve tanımlanan görevlerinin hem merkezden hem de yerinden yönetim anlayışına dayandığını belirterek bu dengenin çizgilerini çizmektedir.

Türk yönetim yapısının dikkat çekici özelliklerinden birisi merkeziyetçi yapının tarihsel süreç içerisinde sıklıkla ön plana çıkmasıdır. Bu yapı özellikle Osmanlı döneminde mutlakiyetçi bir anlayışla şekillenirken Cumhuriyet döneminde daha kurumsal bir zemine oturtulmuş ve hukuki bir çerçeve ile desteklenmiştir. Bununla birlikte yerel yönetimlerin özerkliğini sağlama çabaları merkezi yönetimin vesayet

yetkisiyle sınırlanmak durumunda kalmıştır. Bu durum yerel yönetimlerin etkinliği ve merkezi yönetimin denetim yetkisi arasındaki hassas dengeyi ortaya koymaktadır.

Günümüzde yerel yönetimler, kamusal hizmetlerin vatandaşlara en hızlı ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde ulaştırılmasında hayati önemi haizdir. Bu durum yerel yönetimlerin planlama ve uygulama süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca yerel yönetimlerin kentsel dönüşüm, altyapı geliştirme, çevre koruma, sosyal hizmetler vb. alanlardaki görev ve sorumlulukları giderek artmaktadır. Bu bağlamda merkez yönetimi ile yerel yönetim arasındaki birlikte iş görme ve eşgüdüm, kamu hizmetlerinin etkinliği açısından büyük önem taşımakta, merkez ile yerel idareler arasındaki bu denge çeşitli reformlarla güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Kamunun verdiği hizmetlerin daha etkili bir biçimde sunulması için adem-i merkeziyetçi yaklaşımların benimsenmesi yerel yönetimlerin karar alma mekanizmalarındaki etkisini artırırken merkezi yönetimin planlama ve koordinasyon rolüne olan ihtiyacın da altını çizmektedir. Bu çerçevede merkezi yönetim ve yerel yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde entegrasyonu, Türkiye'nin yönetim yapısını daha dinamik ve çağdaş bir yapıya dönüştürebilmek için temel bir gereklilik haline gelmiştir.

Yerel yönetim birimleri, halkın yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan ve halk tarafından seçilen karar organlarına sahip yapılardır. Bu yapıların etkin işleyişi demokratik katılımın güçlendirilmesi ve yerel düzeyde karar alma süreçlerinin desteklenmesi açısından önemli görülmektedir. Türkiye'deki yerel yönetim birimleri; büyükşehir olmayan illerdeki il özel idareleri, il, ilçe ve belde belediyeleri ile köylerden oluşan 3 (üç) temel birime dayanmaktadır. Anayasanın 127'nci Maddesi, yerel yönetimlerin özerkliğini garanti altına alırken merkezi idarenin vesayet denetimi yetkisini de düzenlemektedir. Bu bağlamda yerel yönetimlerin merkezi otoriteyle uyum içinde çalışması kamu hizmetlerinin etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi Tanzimat dönemine kadar uzanmaktadır. Tanzimat Fermanı, yerel yönetimlerin modern anlamda ilk adımlarını atmasını sağlamış ve bu süreçte belediye teşkilatları kurulmuştur. 19'ncü yüzyılda yerel yönetimlerin gücü artmış, ancak bu artış merkezi yönetimin kontrol mekanizmaları

ile dengelenmiştir. Cumhuriyet döneminde ise yereldeki yönetim kuruluşlarına daha fazla özerklik tanınmış ve bu dönemdeki ilk düzenleme olarak 1930 yılında çıkarılan ve 1580 Sayılı Kanun olarak bilinen Belediye Kanunu ile bu yapıların görev ve yetkileri yeniden düzenlenmiştir. Bununla birlikte bu dönemde merkez yönetimi ile yerel idare ilişkilerinin yerel yönetimlerin etkinliğini sınırlayan bir vesayet anlayışıyla şekillendiği görülmektedir.

Türkiye'deki yerel yönetim sisteminin önemli bir unsuru olan büyükşehir belediyeleri, özellikle kentleşmenin hız kazandığı 20'nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gündeme gelmiştir. 1984'te uygulamaya geçirilen “3030 Sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmündeki Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun” büyük şehirlerdeki belediyelerin kuruluşunu ve işleyişini düzenleyen ilk yasal çerçeveyi sunmuştur. Bu model, büyükşehir belediyelerinin kent içi planlama, altyapı, ulaşım ve çevre hizmetlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmesini amaçlamaktadır. Büyükşehir belediyelerinin kuruluşunun, Türkiye'nin hızlı kentleşme süreci ve nüfus artışıyla birlikte, kentsel hizmetlerin koordinasyonu ve yönetiminde önemli bir adım olduğu söylenebilir.

2004 yılında yürürlük kazanan “5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu”, büyük şehir belediyelerine ait görevleri, yetkileri ve sorumlulukları güncel şartlara uygun olarak tekrar tanımlamıştır. Sonuçta bu gelişmeler belediyelerin idari ve mali özerkliğinin genişletilmesine imkân vermiş, büyükşehir belediyelerinin hizmet alanını genişletmiş, özellikle altyapı, ulaşım, çevre ve sosyal hizmetler alanlarında daha etkili bir rol oynamalarının yolunu açmıştır. Büyükşehir belediyelerinin sınırlarının genişletilmesi, kırsal alanların da bu yönetim birimlerine dâhil edilmesine olanak tanımış ve kentsel hizmetlerin daha geniş bir alana yayılmasını sağlamıştır. Ancak bu genişleme ve düzenlemeler kırsal bölgelerde belediye hizmetlerinin etkili sunulup sunulamayacağına dair tartışmaları da beraberinde getirmiştir.

Yakın dönemde büyük şehirlerin yönetimi ile ilgili olarak yapılan bir diğer düzenleme olan “6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi Ve 27 İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, Türkiye'de yerelin yönetimine ilişkin mevcut sistem üzerinde önemli değişiklikler getiren bir düzenlemedir. 2012 yılında kabul edilerek

2014'te yapılan mahalli idareler seçimleriyle uygulamaya geçen bu kanun, büyükşehir belediyelerinin sınırlarını genişleterek yönetim yapısını köklü bir şekilde dönüştürmüştür. Bu kanunla birlikte büyükşehir belediyelerinin sınırları il sınırlarıyla eşleştirilmiş ve bu durum kırsal alanları da büyükşehir belediyesi yönetimine dâhil etmiştir. Bu değişiklik, büyükşehir belediyelerinin hizmet alanını genişletmiş, kentsel ve kırsal alanların entegre bir şekilde yönetilmesini amaçlamıştır. Ayrıca büyükşehir statüsündeki il sayısı 16'dan 30'a çıkarılmış, bu illerdeki belde belediyeleri kaldırılarak mahalle statüsüne dönüştürülmüştür. Bu düzenlemeyle birlikte idari ve mali yükümlülüklerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi hedeflenmiştir.

6360 Sayılı Kanun, büyükşehir belediyelerine altyapı, ulaşım, çevre koruma, kırsal kalkınma vb. alanlarda daha fazla yetki tanımıştır. Bunun yanı sıra, ilçe belediyesi ve büyükşehir belediyesine ait görevler ve sorumluluklar yeniden düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyeleri koordinasyon, planlama ve stratejik yönetim rollerini daha belirgin bir şekilde üstlenirken ilçe belediyeleri, yerel hizmetlerin uygulanmasında aktif bir rol oynamaktadır. Bu kanun büyükşehir belediyelerinin finansal yapısında da bir takım değişiklikler yapmıştır. İller Bankası'ndan büyükşehir belediyelerine aktarılan paylar artırılmış, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla bütçe düzenlemeleri yapılmıştır. 6360 sayılı Kanun, merkeziyetçilik ve yerelleşme arasındaki dengeyi yeniden tanımlamış, büyükşehir belediyelerinin etkinliğini artırmayı hedeflemiştir. Bununla birlikte, uygulama sürecinde yerel yönetimlerin özerkliği, kırsal bölgelerdeki vatandaşların katılımı ve hizmetlere erişim konularında çeşitli eleştiriler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kanunun hem kentsel gelişim hem de kırsal kalkınma açısından ve Türk yerel yönetim sisteminin yeniden yapılandırılması bakımından en önemli dönüm noktalarından biri olduğu ifade edilmektedir.

Büyükşehir belediyeleri, Türkiye'nin yerinden yönetim ilkesinin doğrultusunda kurduğu yerel idari sistemin modernleşmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi metropollerde büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumlulukları kentsel yaşamın düzenlenmesinde belirleyici olmuştur. Bu belediyeler ulaşım sistemlerinin entegrasyonu, atık yönetimi, çevre koruma, sosyal projeler vb. alanlarda yenilikçi yaklaşımlar geliştirmiştir. Bununla

birlikte büyükşehir belediyeleri, yerel yönetimlerin genel sorunlarından bağımsız değildir. Mali kaynak yetersizlikleri, merkezi yönetimle olan yetki çatışmaları ve bürokratik engeller bu belediyelerin etkinliğini sınırlayan temel faktörler arasındadır.

Günümüzde büyükşehir belediyelerinin etkinliğini artırmak için çeşitli reformlar ve projeler geliştirilmektedir. Özellikle dijital dönüşüm ve akıllı şehir uygulamaları büyükşehir belediyelerinin hizmet sunum kapasitelerini artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda teknolojik altyapının güçlendirilmesi, verilerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve vatandaş odaklı hizmetlerin yaygınlaştırılması büyükşehir belediyelerinin gelecekte daha başarılı hizmet sunabilmeleri açısından önemli bir rol oynayacaktır.

Modern Türkiye'de yerel yönetimlerin karşı karşıya olduğu temel zorluklar arasında mali kaynak yetersizlikleri, personel eksiklikleri ve merkezi yönetimin sıkı denetim mekanizmaları bulunmaktadır. Ancak son yıllarda gerçekleştirilen reformlar bu zorlukların üstesinden gelinmesi için önemli adımlar atılmasını sağlamıştır. Özellikle 2005'te yapılan düzenleme ile hayat geçirilen “5393 Sayılı Belediye Kanunu” belediyeleri, önceki durumlarına göre biraz daha fazla mali ve idari özerkliğe kavuşturmuş, yerel yönetimlerin yetkilerini genişletmiştir. Ayrıca Avrupa Birliği (AB) ile uyumlaşma süreci kapsamında gerçekleştirilen düzenlemeler, yerel yönetim birimlerinin demokratikleşme ve hizmet sunumu kapasitelerini artırmıştır.

Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin ilişkileri görev, sorumluluk ve yetki paylaşımına dayalı bir iş birliği çerçevesinde şekillenmektedir. Ancak bu ilişkilerde koordinasyon eksiklikleri, yetki karmaşası, kurumsal iletişim sorunları vb. zorluklar sıklıkla gündeme gelmektedir. “5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu”, büyükşehir kapsamındaki illerin ve ilçelerin belediyelerine ait görev ve yetkileri ayrıntılı şekilde düzenlemektedir. Büyükşehir belediyeleri genel planlama, altyapı hizmetleri, toplu ulaşım, çevre koruma, stratejik kalkınma vb. geniş kapsamlı alanlarda sorumluyken ilçe belediyeleri daha çok yerel düzeyde temizlik, park-bahçe düzenlemeleri, sosyal hizmetler, imar uygulamaları vb. hizmetleri yürütmektedir. Ancak bazı görevlerin çakışması hangi belediyenin o işten sorumlu olduğu konusunda bazen karışıklıklara yol açabilmektedir. Büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında etkili bir iletişim mekanizmasının eksikliği de iş birliğini zorlaştıran başlıca

sorunlardan bir diğeri olarak ifade edilmektedir. Özellikle altyapı projelerinde eş güdüm sağlanamaması hizmetlerin gecikmesine veya tekrarına neden olabilmektedir. Örneğin büyükşehir belediyesinin yol altyapısını yenilemesi sırasında ilçe belediyesinin aynı bölgede planladığı peyzaj düzenlemeleri bu eksiklik nedeniyle zarar görebilmektedir.

Mali kaynakların paylaşımı da büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki gerilimli noktalar arasındadır. Büyükşehir belediyeleri İller Bankası'ndan ve genel bütçe paylarından daha büyük bir gelir elde ederken ilçe belediyeleri mali kaynakların yetersizliği nedeniyle hizmet sunumunda zorluklar yaşayabilmektedir. Bu durumun ilçe belediyelerinin bağımsız hareket etme kabiliyetini sınırladığı ve büyükşehirlere daha bağımlı hale getirdiği düşünülmektedir.

Vatandaşlar için büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki görev ayrımı genellikle net değildir. Bu durum hizmetlerin aksaması veya kalite düşüklüğü durumunda her iki belediyeye yönelik eleştirilerin artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca seçilmiş yetkililer arasındaki siyasi görüş farklılıklarının kurumsal iletişimdeki sorunları daha da derinleştirme riskini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi için etkili bir koordinasyon ve iletişim mekanizmasının oluşturulması kritik öneme sahiptir. Ortak veri tabanlarının kullanımı, düzenli toplantılar, teşkilat yapılarının uyumlaştırılması, görev tanımlarının daha net yapılması ve vatandaşa yönelik hizmetlerde şeffaflık sağlanması bu sorunların çözümüne katkı sağlayabilir. Ayrıca mâli kaynakların adil bir şekilde paylaşımı ve belediyelerin hizmet planlama sürecindeki koordinasyonun güçlendirilmesi, görev ve yetki paylaşımının daha da şeffaflaştırılması iki kademeli şehir yönetiminde daha dengeli bir ilişki kurulmasına imkân tanıyabilir.

Bu çalışma, Türkiye'nin yönetim yapısının tarihsel ve kurumsal perspektifinden, yerel yönetimlerin en önemli modeli olan büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarını öncelikle birbirleri ile sonra da merkezi yönetimin taşra birimleri ile uyumlu hale getirecek bir model önermeyi

amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmada Osmanlı döneminden günümüze uzanan bu yolculukta merkezi ve yerel yönetim sistemlerinin gelişimi, anayasal ilkeler, idari vesayet ve adem-i merkeziyet kavramlarının çıkış noktaları, güncel yönetim reformları ve uygulamaları ele alınmaktadır. Özellikle yönetim yapısında dengenin sağlanmasına yönelik politikaların ve uygulamaların, kamu hizmetlerinin etkinliği ve vatandaş memnuniyeti üzerindeki etkileri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonucunda önerilen modellemenin Türkiye'nin çok boyutlu yönetim yapısını anlamak ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek için önemli bir adım olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışmanın 2002 yılından sonra gerçekleştirilen yerel yönetimlerle ilgili yasal düzenlemeler neticesinde yaşanan değişim, dönüşüm ve farklılaşmaların siyasetin yerel yönetim bürokrasisini nasıl etkilediğini analiz etme bakımından da alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın hazırlık aşamasında yapılan taramalar sonucunda, norm kadronun belediyelerdeki uygulamalarına ve uygulama sürecinde veya sonucunda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik somut önerileri içeren yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı kanaatine ulaşılmıştır. Konuyla ilgili hazırlanan lisansüstü tezlerde de norm kadro konusunun genel olarak çalışan sayısı, çalışanların statüleri, ücret politikası, çalışanların kadro ve unvan bakımından durumu, kadroların kullanım durumu vb. yönlerden ele alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Norm kadro konusunun önceki çalışmalarda ele alınan yönleri göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmalarda belediye idari teşkilatını bir bütün olarak değerlendiren ve idarenin anayasal ilkeler perspektifinden nasıl organize edilmesi gerektiğine ilişkin bir model önerisine yer verilmediği gözlemlenmiş olup bu durum bu tez çalışmasının önemini artırmaktadır. Bunun yanında konuyla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların norm kadro ve belediyelerdeki uygulamalar konusuna bu tez konusunda ele alınan yönünü destekleyecek hususlara kısa da olsa yer verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasının, belediyelerdeki norm kadro uygulamalarına farklı bir bakış açısı getirerek belediyelerin idari teşkilatlanmasına rehberlik etmesi ve bundan sonra benzer konularda yapılacak akademik veya idari çalışmalara da önemli derecede katkı sağlaması beklenmektedir.

Kamu kurumları arasındaki işbirliği ve koordinasyon eksikliği, hizmetlerde çakışmalara ve kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır. Bu durum kamu kurumlarının merkeziyetçi ve hantal bir yapıya dönüştürmekte, iş süreçlerini yavaşlatmakta ve sonuç olarak kurumların etkili ve hızlı hizmet sunumunu engelleyen büyük bir büyüklüğe ulaşmasına neden olmaktadır. Rekabetten uzak bir verimlilik ve maliyet yapısıyla çalışan bu kurumlar, ekonominin rekabet gücünü olumsuz etkilemekte ve yapısal değişimi zorunlu kılmaktadır. Norm kadro uygulamasıyla düzenli bir sistem oluşturmak için uygulamanın konunun uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi, etkili bir şekilde hayata geçirilmesi ve tüm paydaşların faydalarını kavrayarak benimsemesi önemli görülmekte olup kamu yönetiminde devamlılık arz eden yeniden yapılanma süreci, norm kadro uygulamasına olan ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır (Özdinler, 2012).

Kamu kurumlarındaki yaygın sorunların başında iletişim eksiklikleri gelmekte, hiyerarşik kademelerin fazlalığı ve belirsiz yetki ile sorumluluklar bu sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Dikey ve yatay yapıların karmaşıklığı kurum içi, kurumlar arası ve hizmetten yararlananlarla iletişimi güçleştirirken birçok faaliyet kişilere bağlı kalmakta ve bunun sonucu olarak kurumsallaşma sağlanamamakta, temel görevlerin yürütülmesinde hizmette bütünlük kaybolmakta ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Birimler arasında görev tanımları ve iş dağılımında iç içe geçmeler oluşmakta, bu da işleyişte bir karmaşaya ve aynı görev için birden fazla birimin varlığı bazı görevlerin istenilen sürede ve nitelikte yerine getirilememesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta kurumlar veya aynı kurumun birimleri arasındaki koordinasyon eksikliği, hizmet sunumunda çakışmalara ve kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açabilmektedir. Küreselleşme, demokratikleşme ve özelleştirme gibi değişimler gelecekteki kamu ve özel sektör örgütlerinin geleneksel bürokratik yapılardan oldukça farklı olacağını göstermektedir (Akçakaya, 2008).

Kamuda kadro planlamasına olan ihtiyaç oldukça belirgin halde olsa da işletme disiplininin kaynaklanan bir kadrolama anlayışı yerine, kamu yönetiminin ilke ve değerlerini ön planda tutan, kamu hizmetinin en iyi şekilde sunumunu amaçlayan bir yaklaşım benimsenmelidir. Norm kadro uygulaması, 1980'lerden itibaren uygulanan yeni sağ politikalarının bir yansıması olarak, personel sayısının

azaltılmasını ve devletin küçültülmesini hedeflemektedir. Bu uygulama, her kadroyu üretim maliyeti olarak gören ve emek verimliliğini artırmayı amaçlayan Taylorizme dayanan bir anlayışla şekillenmiştir. Dolayısıyla norm kadro uygulaması, Türk kamu yönetimindeki aşırı kadrolama sorununu önlemek için kullanılan neo-Taylorist bir araç işlevi görmektedir (Kalav İdrisoğlu, 2014).

Engin'e göre (2008), Norm kadro uygulamalarında iş ve örgüt analizi gibi süreçlerin tamamlanması ile birimlerin ve çalışanların görev tanımlamaları yapılarak ilgili ve bağlı birimlere ilişkin sayı ve nitelikler belirlenmekte ve bu durum yerel yönetimlerin örgütsel yapısının yeniden yapılandırılmasına imkân sağlamaktadır. Norm kadro, kurum ve kuruluşların ihtiyaç duyduğu çalışan sayısını ve özelliklerini belirleyen ve standartlaştırılmasını sağlayan bir sistemdir. Temelde benzer nitelikteki görevlerin bir araya getirilmesi ve kurumların verimlilik ile etkinlik ilkelerine göre yeniden yapılandırılması ve belirli yetkilerle donatılması amacı taşımaktadır (Özdemir, 2010). Bunula birlikte belediyelerdeki norm kadro çalışması kadro unvanlarını netleştirirken yönetimde tarafsızlığı sağlayarak kayırmacılığı önlemekte ve işlerin etkinliğini de artırmaktadır. Norm kadro çalışmasının ilk aşaması örgüt analizi olup bu analiz çalışmanın yürütüldüğü belediyenin yönetim yapısını anlamaya yardımcı olmakta, iş dağılımını ve birimlerin işlevlerini ortaya koyarak yeni bir örgüt şemasının oluşturulmasına rehberlik etmektedir (Karacan, 2009). Belediyelerin daha etkili hizmet sunabilmesi için merkezi idare ile yerel yönetimlerin görev, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması oldukça önemli bir husus olup bu bağlamda belediyelerde norm kadro sisteminin gerçek anlamda uygulanması da etkin bir yönetim için gerekli olan bir başka önemli konudur (Eroğlu, 2010).

Yerel yönetimlerin, kamu yönetimi içinde en fazla reforma ihtiyaç duyan birimlerden biri olduğu düşünülmektedir. Aşırı merkeziyetçi yapının demokratiklikten uzak olması ve yerel yönetimlerin idari ve mali güçlerinin zayıf kalması, etkinlik ve verimliliklerini olumsuz etkilemekte olup bu durum yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılmasını gerektiren temel sorunlar arasında yer almaktadır (Atasayar, 2012). Devletin yönetim yapısını oluşturan kurum ve kuruluşların kurulması, kaldırılması, bunların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi çıkarılan kanunlarla ve ikincil mevzuatla düzenlenmektedir. Bu

bağlamda, belediyelerin de kanunla kurulan ve düzenlenen kamu tüzel kişilikleri olmalarından dolayı yönetimlerinde değişiklikler yapmak için bir takım hukuki düzenlemelere ihtiyaç vardır (Kara, 2010).

Büyükşehir belediye sınırlarını düzenleyen ve yeni büyükşehir belediyeleri kurulmasını öngören 6360 sayılı Kanun ile Türkiye nüfusunun yaklaşık %90'ı belediye sınırları içine dâhil edilmiş, bu durum belediyelerin hizmet alanını genişleterek, onlardan beklenen hizmetlerin artmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır. Belediyelerin bu hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde sunabilmesi çalıştırdıkları insan kaynağının niteliğine bağlı olduğundan belediyelerde insan kaynağının yönetimi stratejik bir önem taşımakta bu bağlamda norm kadro uygulaması, kurum ve kuruluşlara personel politikası ve istihdam konusunda önemli faydalar sunmaktadır. Bu faydalar arasında; kurumun kadro unvanlarına açıklık kazandırılması, tarafsız ve objektif bir yönetim yapısının oluşmasına katkı sağlanması, yönetim güveninin artırılması, yürütülen işlerin verimliliğinin ve etkinliğinin yükseltilmesi, personel ihtiyacının doğru bir şekilde tahmin edilmesine olanak tanınması yer almaktadır (Peker, 2014).

Yerel yönetimlerde norm kadro sistemi, nüfus ve statü değişikliklerine uyum sağlamak ve sürekli güncellenmek durumundadır. Bu bağlamda il yönetiminde önemli bir değişim ortaya koyan 6360 sayılı Kanunla birlikte birçok büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyesi kurulmuş, bazı belde belediyeleri ise mahalleye veya köye dönüştürülmüştür. Bu durum norm kadro yönetmeliklerinin ekindeki tabloların yeni gelişmelere uygun olarak ivedilikle güncellenmesini gerektirmektedir. 6360 sayılı Kanun yerel yönetimleri hizmetler için ihtiyaç duyulan insan kaynağı planlamasını etkileyerek, norm kadro tablolarında kullanılan nüfus ölçütünün daha rasyonel bir şekilde düzenlenmesine imkân tanımış ve büyükşehir belediyelerinin sınırlarının mülki sınırlar olarak belirlenmesiyle yerel yönetimlerin hizmet alanları ile niteliklerini de etkilemiştir (Yüceyılmaz, 2016).

Yerel yönetimlerin en önemli unsurlarından biri olan norm kadro, özellikle belediyeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Tüm yerel yönetimlerin, yeni kamu işletmeciliği (YKİ) kapsamında etkin, verimli, kaliteli ve düşük maliyetli kamu hizmeti sunabilmesi için nitelikli insan kaynağına ve dolayısıyla makul bir norm

kadroya ihtiyaç vardır. Etkin bir norm kadro sistemi, merkezi hükümet ile yerel yönetimlerin işbirliğiyle oluşturulmalıdır. Kanuni olarak en iyi uygulamayı sağlayacak bir şekilde hazırlanan norm kadro, hem belediye bütçesine hem de genel bütçeye ek yük getirmemelidir. Ayrıca, belediyelerin personel yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için merkezi idarenin denetiminin yanı sıra halkın denetimini ve yönetime etkin katılımını sağlayacak sistemler geliştirilmesi gerekmektedir. Norm kadroya uygun olarak hazırlanan görev tanımlarının, yetki ve unvan karmaşasına yol açmaması ve gereksiz tekrarları önleyecek şekilde açık ve net bir şekilde belirlenmesi de son derece önemlidir (Erdoğan, 2023).

Bu tez çalışması iki boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci boyutta; belediyelerdeki teşkilatlanma ve norm kadro uygulamaları, Türkiye'nin kamu yönetiminin gelişimi, merkez yerel ilişkileri, anayasal ilkeler ışığında yönetim, yerel yönetimler reformu konularının ele alındığı makaleler, kitaplar ve dergiler, yayınlanan veya yayınlanmamış lisansüstü tezler vb. kaynaklar taranmıştır. İkinci boyutta ise belediye yöneticileri ve merkezi idarenin denetim görevlilerinin büyükşehir belediyelerindeki norm kadro uygulamalarına ilişkin görüşlerinin alındığı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde Türkiye'nin kamu alanındaki yönetim yapısı temel başlıklar halinde ele alınmış, konu kavramlar çerçevesinde incelenerek idare ile anayasal ilkeler arasındaki ilişkiler kuramsal açıdan değerlendirilmiştir. Üniter devletin idari yapılanması ve merkez yerel ilişkilerine değerlendirilerek yerleşme ilkesi bağlamında yerinden yönetim ve yerel yönetim konularıyla çalışma genişletilmiştir. Bunların yanında idareyi geliştirme ve etkinliğini artırma amacıyla yürütülen çalışmalar ve yönetimin dönüşümünü sağlayan süreç reformlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Yakın dönemde yönetimde köklü değişiklikler ön gören raporlara değinilerek idare ve reform ilişkileri gereklilik ve sonuçları bakımından ele alındıktan sonra kanunlaştırma girişimine de yer verilmiştir.

İkinci bölümde Türkiye'de yerelin yönetiminin merkezindeki kuruluş olan büyükşehir ve ilçe belediyelerinin arasındaki ilişkiler; idari ve yönetsel özellikleri bakımından ele alınarak mevzuatlarındaki değişikliklerle ortaya çıkan yeni durumlar

bağlamında denetim, hizmet bölüşümü vb. konular açısından değerlendirilmiştir. Bunun yanında bu çalışmanın konusunun temelinde yer alması bakımından kamu yönetimindeki gelenekçi ve yenilikçi yaklaşımlara da bu bölümde yer verilmiştir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nı bazı maddeler dışında imzalayan bir ülke olarak bu bölümde AB'ye üye olan ülkelerle birlikte birliğe üye olmayan diğer Avrupa ülkeleri ve farklı coğrafyalarda yer alan farklı siyasi ve idari kültüre sahip ülkelerin yerel yönetimleri ve bunların sundukları hizmetlerden de örnekler verilmiştir.

Üçüncü bölümde yönetimin kuramsal özellikleri ve yapısal gereklilikleri genel olarak ele alınmış, yönetimin fonksiyonları, örgütsel biçimler ve örgütlenme süreçlerine ilişkin hususlar anlatılarak çalışmanın konusunu oluşturan belediye teşkilat yapıları norm kadro uygulama esasları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Türkiye'de yerel yönetimler alanında gerçekleştirilen yasal düzenlemelerle büyükşehir belediyelerine yüklenen misyon kapsamında sunulacak hizmetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artması belediyelerin güçlü ve merkezle uyumu yakalamış standart bir teşkilat yapısıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Dördüncü bölümde bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen alan araştırmasında kullanılan anketin istatistiksel analizi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmanın temel hipotezi, büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarının gerek kendi içlerinde gerekse merkezi yönetimin taşra teşkilatıyla uyumlu olacak şekilde ve idarenin anayasal ilkeleri olan idarenin bütünlüğü ve kanuniliği çerçevesinde standartlaştırılmasının gerekliliğinin ortaya konulmasıdır.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın ilk üç bölümündeki bilgilerle anket analiz sonuçları birlikte değerlendirilerek büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapıları için bir model önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN YÖNETİM YAPISI

Devlet, vatandaşlara kamu hizmeti sunmak amacıyla varlık göstermektedir. Toplumun tüm bireyleri için sürekli ve düzenli bir şekilde insan ilişkilerini düzenleyen, bu ilişkilerin yasalar ve diğer toplumsal kurallara uygunluğunu sağlamakla görevli, uyuşmazlıkları gideren ve mal ile hizmetlerin dağıtımını gerçekleştiren en yüksek ve meşru otoritedir. Örgütsel açıdan devlet, bir ülkenin bütünlüğünü temsil eden birimler arasında bir birlik oluşturmaktadır. Bu yapı, kamuya ait mal ve hizmetlerin üretimini ve sunumunu düzenli ve süreklilik arz eden bir şekilde bir dizi kurallar bütünü içinde gerçekleştirmektedir. (Heywood, 2013:126-127).

Kamu hizmetleri, kamu kuruluşları tarafından doğrudan ya da özel sektör aracılığıyla, kamu malı ve personeli kullanılarak sağlanmaktadır (Gözübüyük, 1999: 281). Yönetim kelimesi, faaliyet anlamında ve bu faaliyeti gerçekleştiren kuruluşları ifade etmek için teşkilat yapısı olarak veya her iki anlamı kapsayacak şekilde kullanılabilir (Gözübüyük, 2008: 1). Yönetim kavramı, bir süreç içinde farklı faaliyetler ve işlevler yürütme, bir düzen ve estetik içererek bu uygulamaları gerçekleştirme ve sistematik bir bilgi topluluğu anlamındadır. Bu bağlamda kamu yönetimi idare anlamında da kullanılmaktadır (Karatepe, 2005: 649).

Türkiye’de kamu yönetimi, devletin sunduğu tüm hizmetleri kapsayan bir sistemdir ve kamu yararını sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Fransa’nın etkisiyle şekillenen idari yapı, Türkiye’de de ayrı bir hukuk dalı olarak kabul edilen idari yargı sistemi ile birlikte gelişmiştir. Türk kamu yönetimi, merkezi yönetim esasına dayalı bir teşkilatlanma ile karakterizedir; bu da güçlü bir merkeziyetçi yapının belirgin bir özelliği olduğunu göstermektedir. Tanzimat ile birlikte bürokrasinin gücü artmış, 19. yüzyılda bu durum, devletin kurtuluşu için geçerli pratik çözümler arayışının etkisiyle daha da belirgin hale gelmiştir (Çetinsaya, 2009: 54).

1.1. Türkiye’de Kamunun Yönetim İlkeleri Ve Esasları

Türkiye’nin yönetim yapısı Weberci bir anlayışla merkezden ve yerinden yönetim ilkeleri doğrultusunda yapılanmıştır (Kutlu, 2006: 185). Merkez ile yerel arasında yönetsel bir denge bulunmakta ve bu denge idari vesayet ile sağlanmaktadır (Eryılmaz, 2014:1). Bir ilke olarak Anayasa’nın 123’ncü maddesi de yönetimin merkezden ve yerinden olacak şekilde düzenlendiğini ifade eder.

Türk Kamu Yönetiminde merkezin yerelle olan ilişkisi merkezi idarenin denetim yetkileri ile sınırlıdır ve bu denetim, kamu yararını gözeterek yürütülmektedir. Merkez ile yerelin ilişkileri aşağıda belirtilen anayasal ilkelerin ışığında şekillenmektedir (Uygun, 2015: 3):

- İdarenin Bütünlüğü İlkesi: Kamu yönetimi, merkezi ve yerel yönetimlerin işbirliği içinde çalışmasını öngörerek bütünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır.
- Merkezden Yönetim İlkesi: Kamu yönetimindeki karar alma süreçlerinin merkezi otorite tarafından belirlenmesini ifade etmektedir.
- Yerinden Yönetim İlkesi: Yerel yönetimlerin, kendi bölgelerindeki ihtiyaçları ve koşulları dikkate alarak otonom bir şekilde yönetim yapmasına imkân tanımaktadır.
- İdari Vesayet İlkesi: Merkezin, yereldeki yönetsel birimin faaliyetlerini denetleyerek sonuçlarına uygun bir şekilde idareyi yönlendirme yetkisine sahip olmasını ifade etmektedir.

Ülke genelinin tek bir merkezden yönetilmesi soyut bir kavramı tanımlamak gibidir ve bu nedenle başkent teşkilatının yanı sıra ülke genelinde etkin bir taşra teşkilatı da bulunmaktadır (Gözler, 2017: 60).

1.1.1. Merkez (Başkent) Teşkilatı

Merkez (başkent) teşkilatı ülkenin genelinde yürütülmesi gerekli olan temel hizmetleri yerine getirme görevini üstlenmiş olan genel yönetimi oluşturan kurum ve kuruluşlardan oluşur. Bu yapı, yürütmenin başı olan Cumhurbaşkanı ve yürütmenin

organları olan bakanlıkların merkez teşkilatlarını içerir (Eryılmaz, 2005: 83-84). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde (CHS) oluşturulan politika kurulları ile Cumhurbaşkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar da merkez teşkilatının içerisinde.

Türkiye’de merkezi yönetim, yürütmenin başı olan Cumhurbaşkanı ve Cumhurbaşkanlığı Kabinesi üzerinden yürütülmektedir. Merkezi yönetime danışmanlık yapan ve görevlerini destekleyen; “Milli Güvenlik Kurulu”, “Danıştay” ve “Sayıştay” vb. kurumlar da bulunmaktadır. Cumhurbaşkanı, görevi olan “yürütme yetkisi”ni; Anayasa’ya ve buna göre çıkarılan kanunlara uygun olarak kullanır ve yerine getirir (AY, 1982). Başkanlık sisteminde, Cumhurbaşkanı yardımcıları da bulunmaktadır. Cumhurbaşkanı yardımcılarının atanması ve bakanların görevleri, Anayasa’nın 106. maddesinde düzenlenmiştir (AY, 1982: Md.106).

Devletin yürütmekle yükümlü olduğu temel hizmetler, konusuna göre bölümlere ayrılmış olarak farklı görevleri icra eden bakanlıklar şeklinde örgütlenmiştir. Her bakanlık, bakanın yönetimi ve sorumluluğu altındadır. Her bakanlığın başında bir bakan bulunmaktadır. Bakanlık merkez teşkilatının yapısı, bakanlığın görev alanına giren işlerin yürütülmesi ve sorumlu olduğu hizmetlerin vatandaşa sunulması amacıyla hedef ve politikaları belirleme, kendi birimleri içinde ve diğer kuruluşlarla koordinasyon sağlama, izleme ve denetim ile idarenin geliştirilmesi faaliyetleri gibi süreçleri yerine getirmek üzere genel olarak üç ana katmandan oluşur. Bu birimleri aşağıda belirtildiği şekilde gruplamak mümkündür:

- Ana Hizmet Birimleri: Bir bakanlığın kuruluş nedeni olan temel görev ve hizmetleri yerine getirecek birimlerdir. Bu birimler genel müdürlükler ve başkanlıklar şeklinde belirlenmiştir (1 Sayılı CBK, 2018)
- Denetleme ve Danışma Birimleri: İdari, mali ve teknik konularda ihtiyaç duyulan hukuki değerlendirmeleri yapma, bunlara uygun görüş yazıları oluşturma, uygulamaların mevzuata uygunluk durumlarının değerlendirilmesi ve uygunsuzlukların tespiti ile giderilmesi konularında çalışan birimlerdir. Teftiş kurulları, strateji geliştirme birimleri, hukuk müşavirlikleri bunlara örnektir.

- Yardımcı Hizmet Birimleri: İnsan kaynakları ve eğitim birimleri, satın alma birimleri, bilgi işlem birimleri gibi ana hizmet birimlerine, danışma ve denetim birimlerine destek sağlayan birimlerdir.

1.1.2. Merkezi Yönetimin Taşra Teşkilatı

Bilindiği üzere toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetlerin tamamının ülkenin yönetim merkezi olan başkentten yürütülmesinin mümkün olamayacağı gibi bu hizmetlerin nitelik ve nicelik bakımından yeterliliği de tartışmalı olabilmektedir. Bu nedenle devlet yönetimi merkez ve taşra teşkilatından oluşur ve işin esasında yönetimin nüvesi merkezi yönetimdir.

Merkezi yönetim, devlet yönetiminin başkentte örgütlenmesiyle başlar. Merkezi yönetim, kamu hizmetlerinin sunumunu coğrafi durum, ekonomik ve sosyal koşullara göre taşrada da örgütlenerek gerçekleştirmektedir. Bu durum, Anayasa’da yer alan “yetki genişliği” ilkesinin tezahürüdür. İl müdürlükleri, tüzel kişiliğe sahip olmamakla birlikte Valilik tüzel kişiliğinin altında yer almakta, ilçe müdürlükleri de kaymakamlara bağlı olarak taşra teşkilatını oluşturmaktadırlar (Bilgin ve Çapar, 2010: 53). Farklı bölgelerde ve farklı görevlerle oluşturulmuş yerel yönetim yapıları ve diğer kuruluşlar (belediyeler, üniversiteler, mahalli idare birlikleri vb.) merkezi yönetim yapısının dışında gibi algılansa da idarenin bütünlüğü ilkesi bakımından ana mekanizmaya bağlı yapılardır.

Anayasa’da, Türkiye’nin merkez idaresinin kuruluş bakımından coğrafik özelliklere, sınai ve ticari koşullara, sunulması gereken kamusal hizmetlerin gerekliliklerine göre illere, illerin de diğer kademelere ayrıldığı ifadesi yer almaktadır. Bununla birlikte illerin idaresinin yetki genişliği esasına dayandığı, kamusal hizmetlerin verilmesinde verimliliğin ve uyumun sağlanması amacıyla birden fazla ili kapsayan bir merkezî idare teşkilatının kurulabileceği ve bu teşkilatın görevlerinin ve yetkilerinin kanunla düzenleneceği de belirtilmektedir (AY, 1982: Md.126). Taşra teşkilatı “mülki teşkilat” olarak da adlandırılır ve yetki genişliği esasına dayanarak merkeziyetçiliğin sakıncalarını önlemeye yönelik bir yapı sunar.

Bu çerçevede Anayasa’da açıkça belirtilen mülki idare “il idaresi”dir. Anayasa’daki “diğer kademeli bölümler” “ilçe idaresi”ne karşılık gelmektedir (İİK, 1949: Md.11).

1.2. Türkiye'de Mülki Yönetim

Türkiye’de mülki idare, coğrafi ve ekonomik nedenler çerçevesinde il ve ilçe şeklinde kademelendirilmiştir. Kamu hizmet sunumunun gerektirdiği yönetsel perspektife uygun olarak oluşturulan mülki idare, yerel yönetim biriminin karşısı ve merkezden yönetim yaklaşımının bir sonucudur (Bozkurt vd., 2014:176-177).

Türkiye’de “Valilik Sistemi” veya “İl Sistemi”, 1864 yılından beri uygulanmakta olan merkezi yönetimin taşradaki örgütlenme biçimlerinden biridir. Bu sistem, merkezi yönetimin il düzeyinde oluşturduğu örgütlerin, valinin yönetim, gözetim ve denetimi altında faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Valilik, bu yapının en üst düzey yöneticisi olarak görev yapar. “İl” kelimesi, Fransızca ‘da “department” ve “prefecture”, İngilizce ‘de ise “province” olarak ifade edilmektedir.

Satish’e göre il yönetimi, devletin adalet ve siyaset kurumları dışında kalan görevlileridir ve hükümetin görevlerini yerine getirmektedirler (Satish, 2004: 2). Vali, merkezi yönetim ile halk arasında iletişim sağlayan en yüksek dereceli ve yetkili yönetici (Eryılmaz, 2012: 110) olarak Cumhurbaşkanının da ildeki temsilcisidir.

Bir “il”in kurulmasıyla mülki sınırlar içerisinde “il özel idaresi” adı verilen yönetim birimi de kendiliğinden oluşur. 1876’da hayata geçirilen Kanun-i Esasi’de belirtilen “tevsii mezuniyet (yetki genişliği)” ve “tefriki vezaif (görevler ayrılığı)” ilkeleri, il idaresinin genel ve özel yönetim birimlerinin ilişkilerini düzenlemiştir (Keskin, 2009: 347). Bu durum geçerliliğini günümüzde de korumaktadır.

Vali, ildeki bütün kamu yönetimini temsil eder ve il yönetiminin yürütme yetkilerini kullanır. İl genelindeki kamu kurumlarını denetleme yetkisine sahiptir ve ildeki tüm kamu hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamakla yükümlüdür. Acil durumlarda kamu güvenliğini sağlamak için gerekli tedbirleri alma yetkisine sahiptir

ve kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasını sağlamak için gereken düzenlemeleri yapar (İİK, 1949: Md.9).

“İl İdaresi Kanunu” olarak isimlendirilen 5442 Sayılı Kanun, Bakanlıkların ülke genelinde teşkilatlanmasına ilişkin hususları ve mülki yönetim sisteminin ilkelerini belirleyen bir düzenlemedir (Yüksel, 1995:3). Merkezi yönetim sistemi içinde yer alan bakanlıklar, her ilde vatandaşlara hizmet götürmek amacıyla teşkilatlanmıştır. İl kuruluşlarının başındaki yöneticilere “il müdürü” denir. Müdürler, valinin emri altında görev yaparlar (Yıldırım, 2005: 66, Eryılmaz, 2012: 155). Dolayısıyla hizmetlerin yürütülmesinde karşılaşılan sorunların çözümünde valilerle doğrudan iletişim halindedir. Müdürler, merkezi yönetimin taşradaki temsilcileri olarak önemli bir rol oynamaktadırlar (Parlak ve Sobacı, 2012: 98).

Bakanlıkların “il”deki teşkilatlarının başında bulunan amirler aynı zamanda il yönetimi şube başkaları olarak da tanımlanmaktadır. İl yönetimi şube başkanları yılda dört defadan az olmamak üzere Vali veya gerekli görülen durumlarda Vali Yardımcısının başkanlığında toplanarak idarede bütünlüğü sağlamak amacıyla işleri gözden geçirerek ahenkli bir çalışma düzenini tesis etmektedirler. “İl İdare Kurulu” olarak adlandırılan bu kurula diğer il müdürleri de üye sıfatıyla katılarak kendileri ile ilgili konularda görüş bildirebilmektedirler (Eryılmaz, 2012:156, Parlak ve Sobacı, 2012: 98). İl İdare Kurulu, “il” düzeyinde idarede bütünlüğü sağlayan önemli bir mekanizmadır.

İlçe idaresi, il genel yönetiminin alt kademesidir ve Anayasa’da “diğer kademeli bölümler” şeklinde ifade edilmektedir. Osmanlı döneminde hem hâkim hem de yönetici olarak tayin edilen “Kadı”lar tarafından yönetilen bu yönetim birimi o dönemlerde “kaza” olarak adlandırılmıştır. Günümüzde ilçe yönetiminin başı “kaymakam”dır. Kaymakamlar görevlerini Vali’nin gözetimi ve denetimi altında yürütürler ve askeri ve adli kuruluşlar dışında kalan diğer bakanlıkların teşkilatları aracılığıyla çalışmaktadırlar (Parlak, 2012: 100, Derdiman, 2003: 271).

İlçe yönetimi, il idaresine benzer bir yapılanma ile kaymakamın başkanlığında; yazı işleri, mal müdürü, milli eğitim, ilçe tarım ve orman müdürleri

ile aile sağlığı merkezi hekiminden oluşmaktadır. İlçe m¼d¼rleri, bakanlıkların ilçelerdeki örg¼tlenme birimlerinin başında bulunan ve bu birimlerin en yetkili üst yöneticileridir. Görevlerini yür¼t¼rken doğrudan kaymakama karşı sorumludurlar (İİK, 1949: Md.58).

1.3. M¼lki İdare Sisteminde Yönetimin Paylaşımı

Kamu hizmetlerini üreten idare, belirli toplumsal amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için işlerin özelliklerine göre bir disiplin çerçevesinde paylaşılması ve hizmet sunan kuruluşlar arasında belirli bir uyum, diğer bir ifade ile eşg¼d¼m sağlanması gerekmektedir. Bu paylaşım için “iş bölüm¼ ilkesi”nden yararlanılmakta ve sonuçta da paylaştırılan görevleri yür¼tmek üzere farklı yönetim birimleri oluşturulmaktadır (Polatoğlu, 2003: 124).

G¼n¼m¼zde il ve ilçe yönetiminin gör¼n¼m¼ merkezi hük¼metin yereldeki küçük bir modeli gibidir. Buna göre Bakanlıklar hizmetlerinden bazılarını mevcutta var olan taşra birimleri vasıtasıyla vatandaşa en yakın yerden vermektedirler. Bunun yanı sıra belediyelerin gerçekleştirdiği faaliyetler ile görev ve sorumluluklarından önemli bir kısmının da taşra teşkilatı bulunan veya bulunmayan bakanlıkların faaliyetleri ile uyumlu olduğu gör¼lmektedir. Örneğin belediyelerin yenilenebilir enerji üretim sistemleri yatırımı yapabildikleri, yurtdışı ilişkiler kurarak “kent diplomasisi” adı altında kamu diplomasisi faaliyeti yür¼tt¼kleri, tarımsal üretimi geliştirmek üzere her türlü faaliyeti yapabildikleri gör¼lmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ile m¼lki yönetim sisteminin etkinliği artırılabilir ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi karşılık verilmesi sağlanabilir. Ancak bu süreçte merkezi yönetimin rol¼ ve yerel yönetimlerin özerkliği arasında bir denge kurmak, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için büyük önemi haizdir.

Tablo 1.1. Fonksiyonları Bakımından İldeki İdari Yapı

Yönetim Düzeyi			
İl		İlçe	
Anayasal Statüsü			
Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim	Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim
Kanuni Statüsü/Görevi			
Vali	Büyükşehir Belediye Başkanı	Kaymakam	Belediye Başkanı
Vali Yardımcıları	Genel Sekreter ve Yardımcıları		Başkan Yardımcıları
İl Müdürü	Daire Başkanı	İlçe Müdürü	Birim Müdürü
Şube Müdürü	Şube Müdürü	Şube Müdürü	
Şef	Şef	Şef	Şef

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mülki idare sisteminin yeniden yapılandırılmasının, merkezi yönetimin taşra kuruluşları ve belediyeler aracılığıyla yürüttüğü faaliyetler açısından gereklilik haline geldiği düşünülmektedir. Vali ve kaymakamlar, hükümetin emirlerini uygulamak, görevleri koordine etmek ve denetlemekle yükümlüdür. Bununla birlikte Belediye Başkanları da hükümet programının yerelde en iyi şekilde uygulanmasını sağlamakla mükelleftirler. Buna göre mülki amir sınıfında istihdam edilen kamu görevlilerinin, belediyelerde genel sekreter pozisyonunda görev alması merkezden yönetim ile yerelden yönetim birimlerinin ilişkilerini güçlendirecek ve merkezden yerele doğru yetki ve kaynak aktarımını kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte son dönemde sıklıkla gündemde olan “kayyum” konusunda da var olan tartışmaları azaltabileceği hatta ortadan kaldıracabileceği düşünülmektedir.

1.4. Üniter Devlet Modelinde İdari Yapı

Üniter devlet, millet, ülke ve egemenlik unsurlarında teklik özelliği taşıyan devleti tanımlamaktadır. Bu bağlamda unsurlardaki teklik özelliğinin anayasal güvence altına alınması amaçlanmaktadır. Türkiye ve Fransa, bu tanıma uygun örneklerdendir (Yıldız, 2012: 312). Türkiye’de ve Kara Avrupası’nda hâkim olan model “İdari Rejim”dir. Bu modelde, yönetim özel hukuk kuralları ve genel yargı sisteminin dışında tutulmakta olup kendiliğinden yürütme yetkisi ile donatılmıştır (Sanal, 2000: 63).

Üniter devlet yapılanmaları, toplumsal ve yönetsel açıdan bütünleşme esasına dayalı olarak şekillenmektedir. İdari yapıda bütünlüğün sağlanması, siyasi

açından merkeziyetçiliğin korunmasını hedeflemektedir. Üniter devlet yapılarında idari teşkilatlanmada esas olan ilke, idarede bütünlüktür. Bu bütünlüğü sağlamak amacıyla merkezi yönetim ilkesi benimsenmiştir. Ancak, sınırları genişleyen ve nüfusu artan ülkelerde küreselleşme süreci, tek bir merkezden yönetimin kamu hizmetlerinin sunumunda zorluklar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, merkezi idarenin uzantıları olarak yerel ihtiyaçları karşılamak amacıyla yerel yönetimler kurulmuştur. Türkiye'nin merkezi yönetim yapısının da tarihsel ve coğrafi koşullar tarafından şekillendiği söylenebilir (Sobacı, 2005: 161-174). Anayasada tanımlanan ve “devlet” olarak ifade edilen tüzel kişiliğe ait; kararlar oluşturma, emirler verme ve bunları uygulama yetkisi merkezde toplanmalıdır. Bu yaklaşım kamu hizmetlerinin merkez otorite tarafından, belirli bir hiyerarşi dâhilinde yürütülmesini öngörmektedir (Eryılmaz, 2005: 59).

1.4.1. Merkezden Yönetme ve Yerinden Yönetme

Dünyada yaygın olarak görülen yönetim sistemlerinde merkezden ve yerinden yönetim ilkeleri birlikte uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda merkezi yönetim ile yerinden yönetimin, genel yönetim içindeki ağırlığının farklı şekilde kurumsallaştığı görülmektedir. Merkezden yönetme ve yerinden yönetme sistemlerinin birlikte kullanıldığı ülkelerin yönetim sistemleri genellikle merkezden yönetime ağırlık verirken, yerinden yönetim uygulamalarında devletin seçtiği siyasi rejim, sosyal yapı, tarihi ve kültürel faktörler ile kamu hizmetlerinin gereksinimleri belirleyici olmaktadır (Gökçe ve Bayrakçı, 2006: 1).

Merkezi yönetime “genel yönetim” de denilmektedir. Anayasal ilkelere dayalı bir yönetim, her ülkenin politik, toplumsal ve ekonomik yapısına göre değişiklik göstermekte ve genellikle bu ilkelerden birinin daha fazla ağırlık verildiği bir yönetsel yapı oluşturulmaktadır (Gözübüyük, 1991: 31). Merkezden yönetim “siyasal açıdan” ve “yönetsel açıdan” olmak üzere iki boyutludur. İhtiyaç duyulan kamusal hizmetlere ilişkin politikaların belirlenmesinde karar yetkisinin kamu otoritesi olarak merkezde olması yönetsel açıdan merkezi yönetimin en önemli özelliğidir. Bu durumda kararların yürütülmesine ilişkin önceliklendirme yetkisi de merkezdedir. Bu yaklaşımda, merkezin hiyerarşik yapısında bulunan bölge ve il düzeyindeki

kademelere geniş “takdir yetkisi” verilmemektedir. (Eryılmaz, 1999: 59). Bu durum, hem yönetsel hem de hukuki, siyasi ve mali kaynakların merkezi birimlerde toplanması anlamına gelmektedir (Çevik, 2001: 77). Siyasal açıdan merkezden yönetim ise ülke yönetimi açısından hukuki birlik ve bütünlüğün sağlanmasında, yürütmeyi gerçekleştiren hükümetin ve yasama organının tek olmasını ifade etmektedir. Bu şekilde oluşan devlet yönetim yapısında bir tek yasama organı bulunması nedeniyle ülke içindeki diğer bölge ve idari yönetim birimleri için farklı kanunlar söz konusu olmamaktadır (Eryılmaz, 1999: 59).

Yerinden yönetim kavramının ülkelerin tarihsel gelişimi ve siyasi kültürleri çerçevesinde farklı şekilde adlandırıldığı görülmektedir. Yerinden yönetim ifadesi İngiltere’de “self-government”, Almanya’da “selbstverwaltung” ve Fransa’da “decentralisation” olarak ifade edilmektedir (Selçuk, 2014: 7-8). Yerinden yönetim, ülkenin belirli bir coğrafi bölgesinde yetkilendirilmiş kuruluşların, sınırları belirlenmiş yetkileri kullanabilmesini sağlayan bir yönetim yapılanmasıdır (Nalbant, 2012: 32). Burada yetki devri söz konusu olup bu yönüyle yerinden yönetimin, genel yönetimin alt sistemi olduğu söylemek mümkündür.

Yerinden yönetimin gerçekleşebilmesi merkezi yönetimin yerel yönetimlere belirli görevleri vermesi, bu görevleri yerine getirebilmesi için kanuni düzenlemelerle yetki devretmesi ve bir dizi faaliyette bulunarak bu görevlerin gerçekleştirilmesine imkân verecek kaynakları aktarması gereklidir. Yerinden yönetimin hedefleri arasında merkezi yönetimin yükünün hafifletilmesi, yerel yönetim mekanizmalarına katılımın artırılması yoluyla idari kapasitenin halk desteğiyle güçlendirilmesi ve kurumsal imkânların en iyi şekilde kullanılması yer almaktadır (Eryılmaz, 2018: 130). Bu sayede yerelde halkın kendi kararlarını vermesi sağlanarak demokrasi bilinci geliştirilmektedir (Çevikbaş, 2008: 71).

1.4.2. Merkez-Yerel İlişkileri

Ülke genelindeki ihtiyaç duyulan hizmetler merkez yönetim kuruluşları tarafından gerçekleştirilirken yerelde ortaya çıkan müşterek hizmetler yerel yönetim birimleri tarafından sunulmaktadır (Güven, 2013: 23). Yetki ve kaynak paylaşımı bakımından merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki ilişkiler, bazen yatay bazen

de dikey yönlü olarak yürütülmektedir. Yönetmel ilişkilerde çalışma şartlarının getirdiği bazı durumların varlığı söz konusudur. Yönetmel ve finansal olarak var olan ilişkilerin durumu “ortaklık (partnership) ve temsilcilik (agency)” olarak adlandırılan iki ana model üzerinden incelenmektedir.

Ortaklık Modeli, kamu hizmetlerinin yürütülmesi bakımından merkezi yönetim ile yerel yönetimi “eşit ortak” olarak değerlendirmektedir. Burada verilecek hizmetlerle ilgili ana politikalar merkezi yönetim tarafından belirlenirken, uygulama yerel yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak yerel yönetimler idari kapasiteleri bakımından bazen hizmetleri karşılamada esnek davranabilmekte ve öncelikleri kendilerine göre belirleyerek kaynakları buna uygun kullanabilmektedirler (Bilgiç, 2005: 207-208). Burada merkezi yönetimin kaynakları kısıtladığı iddia edilerek halkın gözünde merkezi yönetimi küçük düşürmeye çalışma gibi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda yönetimler arası ilişkileri sadece zıtlasma ve karşıtlıkla açıklamanın uygun olmadığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla merkezi yönetimin ve yerel yönetimlerin karşılıklı bağımlılığı, etkileşimlerinin zorunlu olduğunu göstermektedir (Eryılmaz, 2002: 134).

Temsilcilik Modeli ise genellikle ekonomik ve demokratik gelişimini tamamlayamamış ülkelerde görülmektedir. Bu modelde, yerel yönetim birimleri merkezi yönetimin taşradaki bir temsilcisi gibi kabul edilmektedir. Dolayısıyla Yerel merkezden aldıkları sınırlı yetkileri kullanmaktadırlar. Merkezden alınan kararların ve belirlenen politikaların uygulanması, işleyişin iyileştirilmesi amacıyla rehberlik düzeyinde izlenmesi ve denetlenmesi siyasi ve hiyerarşik açıdan “merkezin ast”ı durumunda olduklarını göstermektedir (Bilgiç, 2005: 207-208).

1.4.3. Merkezi ve Yerel Yönetimler Arasındaki Koordinasyon ve Özerklik

Yerel yönetimlere bırakılacak kamu hizmetlerinin belirlenmesinde yerel nitelikteki hizmetlerin, koordinasyon gerektirmeyen hizmetler olması ve yerel yönetim birimleri tarafından yürütüldüğünde etkinlik ve kaynak kullanımını artırmayan kamu hizmetleri gibi temel ölçütler göz önünde bulundurulması gerektiği önerilmektedir (KAYA, 1992: 64). Kamu gelirleri ile kamusal hizmetlerin merkezi

ve yerel yönetim birimleri arasında belirli esaslara göre sistematik bir biçimde bölüşülmesi, parasal değer açısından denklik oluşturulması anlamına gelmektedir (Güven, 1977: 22).

Toplumun ortak ihtiyaçlarının bir kısmının yerel idarelerce üstlenilmesi, bu idarelerin karşılayacağı giderleri destekleyecek gelirlerin de onlara bırakılmasını gerektirmektedir. Her hizmetin gerçekleştirilmesi, beraberinde bir harcamayı da gerektirdiğinden, hizmetlerin ve gelirlerin paylaşımında bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Literatürde bu durum, “mali tevzin” olarak adlandırılmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2001: 45). Görmez (1997: 12-37), yerelin merkezi otorite karşısındaki konumunu komünlerden itibaren ele alarak, yerel yönetimlerin tarihsel olarak farklı dönemlerde ve yerlerde merkezi yönetimle olan ilişkilerinin değiştiğini belirtir.

1.4.4. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkez-Yerel İlişkileri

Mahalli idareleri denetleme görevi, 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 260’ncı maddesi ile düzenlenmiştir. Bu madde ile soruşturma yetkisi İçişleri Bakanlığı Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığına verilmiştir (CBK, 2018: Md.260). Bununla birlikte belediyeler tarafından yürütülen kamu yatırımı niteliğindeki projelerin desteklenmesi amacıyla yardım talebinde bulunulmasına yönelik Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan 2 Sayılı Genelge’de de yardım taleplerinin belediyeler tarafından Cumhurbaşkanlığı makamının onayına sunulacağı belirtilmiştir (SBB, 2020). Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile yerel yönetimlerle ilgili işlemlerin bürokratik süreçlere dâhil olmadan yapılabilmesi, yeni sistemin ruhuna uygun bir hız kazandıracaktır. Karmaşık kurumsal yapıların sürdürülebilirliği ve bürokratik engellerin kaldırılması gerekliliği, gelecekteki yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile beraber, valilerin ve büyükşehir belediye başkanlarının rolü, il düzeyinde birbirleriyle etkileşim içinde olan iki önemli figür haline gelmiştir.

“5393 Sayılı Belediye Kanunu”nda belediye idaresi, belirli özellikleri taşıyan ortak ve yerel ihtiyaçların karşılanması amacıyla oluşturulan ve karar alma

mekanizması seçimle belirlenen, yönetsel ve finansal özerkliği olan bir “kamu tüzel kişisi” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak, uygulamada mülki idare amirlerine önemli görevler verilmesi, bu amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğini sorgulanmasına neden olmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Türkiye’de merkezi düzeyde önemli kurumsal değişikliklere yol açmıştır. Bu değişikliklerin bir sonucu olarak, sistemin kendisini yönetsel alanda uyumlaştırma çabaları çerçevesinde yeni kurumlar oluşturulmuş ve mevcut birimler dönüştürülmüştür. Özellikle bakanlıklar, parlamenter sistemdeki sorumluluklarını kaybetmiş ve daha çok fonksiyonel kamu hizmetlerinin yöneticileri konumuna gelmiştir (Akbulut ve Kaş, 2018: 84).

Türkiye’deki değişim yönetimler arası tüm ilişkilerde kendini göstermektedir. 2017’de gerçekleştirilen referandum sonucunda sadece yeni hükümet sisteminde değil, diğer yönetim birimlerinin kendi aralarındaki ilişkilerde de bu değişim gözlemlenebilmektedir. Kısaca 6360 olarak bilinen Kanun, Türkiye’de yerel yönetim anlayışında köklü değişikliklere yol açmıştır. Bu düzenleme ile şehir yönetiminde “bütünşehir” uygulamasına geçilmiş ve il özel idarelerinin faaliyetlerine son verilmiştir. Düzenlemeyle illerde valilere, çevre ve halk sağlığının, toplumun huzurunun ve kamusal düzenin olumsuz etkilenmesi halinde hizmetlerin istenilen nitelikte gerçekleştirilebilmesi için gerekli talimatları verme ve uygulama yetkisi verilmiştir (Arıkboğa, 2013: 87-88).

1.5. Yerinden Yönetim Türleri

Toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik hizmetlerin sunumunda mali kaynakların tasarruflu, verimli ve etkin bir biçimde kullanılması esas kabul edilmektedir. Kamu hizmeti, toplumsal eşitsizlik ve adaletsizliği gidermeye yönelik olmalı ve yurttaşların her birinin bu hizmete eşit derecede erişimini sağlamalıdır (Güler, 2005: 123). İdarenin, ihtiyaçların beklenen memnuniyeti oluşturacak şekilde sunulması sağlarken halkın yönetime katılımını artıran mekanizmaları kullanması oldukça önemli görülmektedir. Bu yapı, idareye merkezi yönetimin yükünü hafifleterek yerel ihtiyaçlara daha hızlı ve duyarlı karşılık verme yeteneği kazandırmakta olup özerk kuruluşların varlığı ile de demokratik süreçlerin

güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Yerinden yönetim temelde “idari ve siyasi” olmak üzere iki başlıkta açıklanmaktadır.

1.5.1. İdari Yerinden Yönetim

Kavram olarak yerinden yönetim, bir yönetim biçimini ifade ederken, yerel yönetim bu yönetim sistemi içinde örgütlenmiş yerel idari yapıları tanımlamaktadır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa yerel yönetim; merkez tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde, yerelde toplanan bir meclisin denetiminde, sınırlı kurallar koyma, mali yükümlülükler belirleme, kararlar alma ve uygulama gibi bir dizi faaliyetleri de yürüten yönetim birimidir. Kentsel ihtiyaçların karşılanması amacıyla, merkezi yönetim örgütü dışında faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından sağlanan hizmetleri üreten kuruluşlara “yerel yönetimler” veya “mahalli idareler” denilmektedir. Bu kuruluşlar belirli bölgede yerleşik halkın müşterek nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler üretmektedirler (Sayan, 2013: 12).

İdari yerinden yönetimde yerel yönetimler, kendi yönetsel kararlarını merkezin gücü ile gerçekleştirmektedir. Ülke yönetiminde merkezi yönetimle eş zamanlı olarak uygulanan yerinden yönetim sistemi, her iki yapının dezavantajlarını minimize etme potansiyeline sahiptir (Öztekin, 1998: 12). “Yönetsel yerinden yönetim” olarak da ifade edilen idari yerinden yönetimin temel amaçları; merkezi yönetimin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, yerel halkın karar alma süreçlerine daha etkin bir şekilde katılmasını sağlamak, yerel ihtiyaçlar ile sunulan hizmet bakımından bir denge sağlamak, yerel kamusal hizmet üretiminde ve sunumunda verimliliği ve memnuniyeti yükseltmek olarak sıralanmaktadır.

1.5.2. Siyasi Yerinden Yönetim (Özerklik)

Yerinden yönetim, yerel yönetimlerin kamu hizmetlerini yerine getirmesiyle ilgili olup bu bağlamda iki temel konudan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi, vatandaşların hangi kamu hizmetlerinden tatmin olacağını içermektedir. İkincisi ise, kentin gelişiminin nasıl sağlanacağını diğer bir anlatımla kentsel alanların yönetiminin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte özerklik konusu esasen yerel yönetimin mali donanımına bağlı bir

durum olarak da değerlendirilmektedir. Merkezi yönetimin mali araçları ile yerelin yönetim yaklaşımı etkilenebilmekte ve bu nedenle yerel yönetimlerin özerkliği göreceli bir nitelik kazanmaktadır (Erichsen, 1991: 99). Örneğin Almanya’da özerk yönetim kavramı yerine kullanılan “yerel siyaset,” esas olarak belediyeleri ifade etmektedir. “Gemeinde” (belediye) kelimesi, Latince “kommune” ile ilişkilendirilerek “ortak, birlikte” anlamını taşımaktadır. Kıta Avrupa’sının genelinde, görevlerin işbirliği ile gerçekleştirilmesi yerel yönetim anlayışının kökeni oluşturmaktadır (Nohlen, 1995: 319).

Özerk yerel yönetim; personel bulundurma, finansal bağımsızlık ve idari teşkilatlanmasını gerçekleştirme yeteneğini içermektedir (Stucke und Schöneich 1998: 411). Yerel yönetim biriminin büyüklüğü, özerkliğinin derecesi üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Büyük yerel yönetimler, kamu yönetimi örgütlenmesi içinde daha belirgin bir güce ve ağırlığa sahipken, küçük yerel yönetimler merkezi yönetimden daha fazla etkilenebilmektedir. Buna göre küçük belediyelerin sayısının merkeziyetçi yönetim yapısını teyit ettiği ifade edilmektedir (Nohlen, 1995: 322). Dolayısıyla özerklik, devletin koyduğu yasalar çerçevesinde yereldeki topluluğun işlerini kendi sorumluluğunda düzenleyebilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda özerkliğin kapsamı geniş bir yorumlamaya açıktır ancak bu durumun özellikle üniter devletler açısından sınırlı kalabileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle özerklik tanımı federal devletlerdeki siyasal yerinden yönetime daha uygun düşmektedir. Bu doğrultuda da yerel yönetimlerin görevleri genel olarak iki temel noktaya odaklanmaktadır (Holtman vd., 1994: 294-295). Yereldeki özerklik, merkezi idareye karşı müstakil ve kendi kendine yeten idari birimler olarak varlıklarını sürdürme gerekliliğini vurgulamaktadır. Ancak yerel yönetimlerin yine de merkezi idarenin denetimine ve iktisadi ile siyasi etkilerine açık olduğu ifade edilmektedir (DPT, 1991: 32). Bazı ülkeler sosyal, ekonomik ve siyasi nedenlerle idari vesayet kavramından bütünüyle kurtulma eğilimi içerisinde bulunmaktadırlar (Boyne, 1999: 70-71). Ancak yerel yönetimlerin dış organlarca denetlenebilmesi üniter devlet olmanın bir gereği olarak kabul edilmektedir.

1.5.3. 6360 Sayılı Yasa Ve Yerel Özerklik Tartışmaları

Yerel yönetimler ile ilgili değerlendirmelerde sıkça karşılaşılan yönetim, etkinlik, yerel demokrasi vb. kavramlar, yerel yönetimlerin özerklik konumlarını güçlendirmekte ve özerk yönetim kavramında farklı yorumlara sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak ülkelerin tarihi, siyasi ve coğrafi bağlamları nedeniyle değişik formlarda özerklik uygulamaları söz konusudur. Bir diğer anlatımla her ülkede kendine özgü tarihsel, siyasi, coğrafi ve sosyokültürel bağlamlar nedeniyle değişen düzeylerde ve şekillerde yerel özerklikler söz konusu olabilmekte ve bu durum devleti yeni politik ilişkiler ve rollerle çevrelemektedir (Washington, 1996: 3-4). Bu bağlamda Türkiye’deki gelişmeler yerel özerklik tartışmalarını yeniden şekillendirmektedir. Son on yılda yapılan yerel yönetim düzenlemelerine yönelik eleştiriler, “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” tartışmaları sırasında da ifade edildiği şekilde “üniter devletin parçalanma endişesi” üzerine odaklanmaktadır. Bu direnç, Türkiye’deki yönetsel dönüşüm sürecinin zihniyet dönüşümü gerektirdiğini göstermektedir.

1.6. İdarenin Anayasal İlkeleri

İdare genel olarak, sunduğu kamu hizmetleri aracılığıyla toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasını temin eden örgütlü bir yapı olarak ifade edilmektedir. İdare hukuku açısından bakıldığında idare, kamuya ait işlerin yönetimi olarak açıklanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 123’ncü maddesi; idarenin, kuruluş ve görevleri bakımından bir bütün olduğunu ve kanun ile düzenleneceğini ifade etmektedir. Bunun yanında idarenin kuruluşunun ve görevlerinin, merkezden ve yerinden olmak üzere iki şekilde olduğu ve bu yönetim şekillerini oluşturan temel esaslara dayandığı, kamu tüzel kişiliğinin ancak bir kanun ile ya da Cumhurbaşkanlığınca çıkarılacak “Kararname” ile kurulacağı gibi hususlar yine ilgili maddede yer almaktadır (AY, 1982). Bunlar idarenin anayasal ilkeleri olarak da adlandırılmaktadır.

1.6.1. İdarenin Bütünlüğü İlkesi

İdarenin bütünlüğü ilkesi, anayasa tarafından yönetimde var olan merkeziyetçi yapının korunmasını sağlayan denetim mekanizmasını kuran bir ilkedir. Fransa’da da anayasal ilke olan idarede bütünlük ilkesi, yerel yönetimlerin hukuki açıdan merkezi yönetime hesap vermesini bir yükümlülük olarak belirlerken İngiltere’de bu hesap verme; yasama, yürütme ve yargı organlarının denetimi aracılığıyla gerçekleşmektedir (Parlak, 2014: 32-36).

İdari teşkilatlanma, bazen bir parçalanma olarak algılanabilmektedir. Ancak yetki genişliği, vesayet denetimi, hiyerarşik yönetim vb. unsurlar Türkiye’de idarenin bütünlüğünü sağlamaktadır (Güler, 2004: 7). Bazı ülkelerde gerçekleştirilen kamu reformlarıyla birlikte devletin taşra teşkilatlanmasının il sisteminden bölge sistemine geçişi mümkün hale gelmiştir. Örneğin gerçekleştirilen reformlar sonrası Fransa’da adem-i merkeziyetçilik, yapılan anayasa değişikliği ile hızlı bir gelişim göstermiş ve yeni yönetim yapısı “ülkesel yönetimler” şeklinde gerçekleşmiştir (Cole, 2012: 337). Sonuç itibarıyla bu durum merkezi yönetim ile yerel yönetim ayrımını ortadan kaldırarak “ülkesel yönetim” teriminin kullanılmasına yol açmıştır (Karahanoğulları, 2002: 2).

1.6.2. İdarenin Kanuniliği İlkesi

İdarenin kanuniliği ilkesi, devletin tüm faaliyetlerinin keyfiyet ve yöneticilerin iradesi yerine aklın ifadesi olan kanunlar tarafından şekillendirilmesini amaçlamaktadır (Chevallier, 1990: 1652). Kanuna aykırı olmama ilkesi, idarenin hukuk çerçevesine dâhil edilmesini ve hukuk kurallarına riayet etmesini anlatmaktadır (Eisenmann, 1983: 441; Eisenmann, 1957: 27). İdare, özel hukuk kişileriyle eşit bir şekilde hukuka riayet yükümlülüğü altında bulunmaktadır (Velley, 2011: 175). Uygunluk ilişkisi ise idarenin yalnızca kanunla yetkilendirildiği alanlarda ve şekillerde faaliyet göstermesini öngörmektedir. Bu kapsamda yetkisi olmayan alanlarda idare, yetkisiz kabul edilmektedir (Eisenmann, 1957: 30; Chevallier, 1990: 1660; Velley, 2011: 175). Bu iki ilişki, Fransız Devrimi ile kurulan yeni düzenin yürütme organının yetkilerini sınırlandırma amacını desteklemektedir.

Kanuna aykırı olmama idare hukuku literatüründe “kanuna saygı ilkesi” (Balta, 1970: 127), “kanuna uygun olma” (Akbulut, 2013: 14) ve “kanunun önceliği” (Akyılmaz vd., 2014: 147) terimleriyle de ifade edilmektedir. Uygunluk olarak tanımlanan ilişki ise Türk hukukunda “kanuna dayanma” (Gözler, 2009: 136; Akbulut, 2013: 14), “kanuni dayanak” (Günday, 2011: 43) ve “kanuni yetki ilkesi” (Balta, 1970: 127) başlıkları altında ele alınmaktadır. Örneğin kanun metnindeki bir hükmün düzenleyici işlemle değiştirilmesi, düzenleyici işlemin yürürlükteki kanunlara aykırı olması veya idarenin kanunun emrettiği bir işlemi yapmaktan kaçınması gibi durumlar kanuna aykırı olmama yükümlülüğünün ihlali olarak yorumlanmaktadır. (Karahanoğulları, 2013: 79). Bu bağlamda gerçek kişiler kural olarak kanunun yasakladığı hususlar dışında serbest hareket edebilirken idare tam tersine kural olarak yetkisizdir. Bununla birlikte idarenin kendi koyduğu kurallara ve tüm hukuk kurallarına uygun hareket etme zorunluluğu da “idari işlemde kanunilik sınırları içinde kalma ilkesi” çerçevesinde değerlendirilmektedir (Karahanoğulları, 2015: 111).

İdarenin kanuniliği ilkesi, idareye hukuki bir çerçeve çizmekte ve bu sayede idarenin hukuka aykırı faaliyetlerinin önüne geçmektedir. Anayasa Mahkemesi, bu durumun önemini vurgulamakta ve idarenin faaliyetlerinin açıkça kanunlarla belirlenmiş sınırlar içinde kalması gerektiğini belirtmektedir (AYM, 2012, E.2012/29, K.2012/155). Kanunilik ilkesi, idarenin faaliyetlerinin hukuka uygunluğunu sağlamak ve sınırlarını belirlemek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu ilke, Anayasa'nın temel felsefesini oluşturan egemenlik ilkesiyle yakından ilişkili ve egemenliğin kullanımı ile egemenliği kullanan iktidarların ilişkilerine dair kurallarla bağlantılı olup (Akbulut, 2013: 17), bu bağlamda hukuk devletinin işleyişi ve kamu otoritelerinin etkinliği güvence altına alınmış olmaktadır.

1.6.3. İdarenin İstikrarlılığı

İstikrar, sabit bir konumda tutulma anlamına gelirken esneklik, durumun gereklerine göre değişebilme yetisini de ifade etmektedir. Yeterince esnek belirlenen politikalar, karar vericilerin çeşitli alternatifleri değerlendirmesine imkân tanımaktadır (Melin, 2010: 182). Uygun bir çalışma ortamının oluşturulması ve

krizlerin etkilerini azaltacak önlemlerin geliştirilmesi için kurumların belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler, performans, uyarlanabilirlik ve istikrar ile yönetim ilkeleri (katılma, ayrımcılık yapmama, eşitlik, hukukun üstünlüğü ve hesap verebilirlik) ile desteklenmelidir (Tan, 2015: 5).

Anayasa Mahkemesi, hukuk devletinin hukuki güvenlik sağladığını ve bireyin eylem ve karar pratiğinin öngörülebilir olması gerektiğini vurgulamaktadır (AYM, 2014, E.2013/95, K.2014/176). Bununla birlikte Yüksek Mahkeme, hukuk devletinin siyasal iktidarı hukuksal çerçevede sınırlayarak yönetimde istikrarın sağladığını belirtmekte olup (AYM, 2013, E.2012/18, K.2013/80), “istikrarlı idare” kavramı, Danıştay kararlarında da idari istikrarın sağlanması bağlamında kullanılmaktadır.

İdari istikrarın sağlanabilmesi için yapı, görev, üretim, usul ve personel istikrarının dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu unsurların göz önünde bulundurulması, kamu yönetiminde güvenilirlik ve süreklilik sağlamada kritik bir öneme sahiptir. İdari istikrar, birbiriyle ilişkili ancak ayırt edilebilir birkaç unsur etrafında şekillenmektedir (O’Toole ve Meier, 2003: 45-46). Bunlardan birisi olan yapısal istikrar; boyut, biçimlendirme, farklılaştırma, kontrol süresi vb. unsurları içermektedir. Devlet kurumları genellikle belirli politikalar çerçevesinde hareket etmek zorunda olduğundan politikaları değiştirmek için yasama, yürütme veya yargı organlarının kararı gerekmektedir. Bu durum da görev kararlılığı unsuruna işaret etmektedir.

Bir diğer unsur hizmet üretiminde veya üretim teknolojilerindeki istikrardır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bir takım zorluklar getirirse de istikrarlı bir düzen idari istikrarı desteklemektedir (Fountain, 2001’den akt. O’Toole ve Meier, 2003: 45). Bununla birlikte usul istikrarı olarak ifade edilen davranışta da kamu kurumlarında uygulanan kurallar ve standart çalışma usulleri, kurumsal istikrarın sağlanmasına önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Bir diğer anlatımla aynı durumlarda benzer yöntemlerin uygulanması koordinasyonlu bir çalışma için fırsat yaratmaktadır (Allison, 1971’den akt. O’Toole ve Meier, 2003: 45). Bir başka önemli unsur ise personel istikrarıdır. Bu bağlamda kurum içindeki kişilerin istikrarlı bir yönetimin oluşmasında önemli bir rolü bulunmakta olup sıkça gerçekleştirilen personel değişiklikleri mevcut sistemin istikrarsız hale gelmesine yol açabilmektedir (O’Toole ve Meier, 2003: 46).

1.6.3.1. İdari İstikrar ve Reform İlişkisi

İstikrar, sık değişim ile sabitlik arasındaki denge anlamına gelmektedir (Köküsarı, 2015: 109-110). İdari yapılarda gerçekleştirilmesi düşünülen değişiklikler istikrarı tehdit etmeyecek şekilde kurgulanmalı ve yapılmalıdır. Ancak mevcuttaki bürokratik yapının katı tutumu, reform-idari istikrar ilişkisinde denge kurulmasını engelleyen hususlardan biri olarak varlığını hissettirmektedir (Osborne ve Plastrik, 1997:43). İstikrar ve esneklik arasındaki değişim ve reform ihtiyacı idarede ister istemez bir gerginlik oluşturmaktadır. Reform, idarenin etkinliklerini artırmayı hedefleyen değişikliklerdir. Ancak bazen reformun karanlık tarafı olarak adlandırılan olumsuz sonuçlar kurumsal belleğin yitirilmesi ve buna bağlı olarak istikrar düşüncesinin zayıflaması şeklinde görülmektedir (Wettenhall, 2013: 155-157).

İdari istikrar, değişim ve dönüşüm gereksinimlerini dikkate alarak kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak için esneklik ve tutarlılık arasında bir denge kurmayı gerektirmektedir. İdarenin değişen dinamiklere uygun olarak kararlarını ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmesi ile hem etkinliğini artıracak hem de kamuya olan güveni pekiştireceği düşünülmektedir.

1.6.3.2. İdari İstikrar ve İdarenin Bütünlüğü İlişkisi

İdari istikrar ile idarenin bütünlüğü tüm birimlerin ahenk içinde çalışmasını ve sağlıklı hukuki ilişkiler kurmasını gerektirmektedir (Yayla, 1982: 14-15). Bu bağlamda idarenin bütünlüğü ve istikrarı, kamusal hizmetlerin en uygun maliyetle ve beklenen faydayı sağlayacak bir şekilde sunulmasında hayati bir rol oynamaktadır. İdarenin teşkilat yapısının uyumlu olmasının kamu hizmetinin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi için kritik bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Bereket, 1996: 95).

Kamu hizmetlerinin sürekliliği ve istikrarı, idari yapılanmada kabul edilen bazı ilke ve kurallar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu bağlamda statü hukukunda kabul edilen kuralların önemli işlevinin, sürekliliği sağlamak olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında çalışanların ortamının iyileştirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması topluma sunulacak kamu hizmetlerinin sürekliliği ve düzeni üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Bu durum kamu hizmetlerinde istikrarın sağlanmasında ve sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. İdari istikrarın

bir başka ifadesi kurumsal sürdürülebilirlik olduğuna göre idarenin toplumsal ihtiyaçlara yanıt verme yeteneği, kamu görevlilerinin güvenli ve istikrarlı bir ortamda çalışmalarına bağlı olduğu savunulmaktadır (Tutum, 1972: 3-7). Buna göre kurumsallaşma ilkeleri çerçevesinde gerçekleşen bir idari yapılanmanın kamu hizmetlerinin kaliteli ve düzenli sunumunda oldukça önemli olduğu belirtilmektedir.

Hazine ve Maliye Bakanlığı, iç kontrol sistemi yaklaşımının daha iyi anlaşılmasını ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve sonuç olarak kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak amacıyla 2014 yılında Kamu İç Kontrol Rehberi'ni (KİKR) yayımlamıştır. Bu rehber, uluslararası standartlara uygun olarak iç kontrol bileşenlerini içermekte olup organizasyonun misyonu doğrultusunda birimlerin ve çalışanların görev tanımlarının açık bir şekilde belirtilmesini ve bunların ışığında uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Kamu İç Kontrol Rehberi, iyi yönetim ilkeleri ile hizmet kalitesinin artırılması, hesap verebilirlik ve yönetsel esnekliğin sağlanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Rehber ayrıca yerel yönetimlerin sürdürülebilir bir yapı geliştirmesi için gerekli olan tüm araç ve teknikleri kullanması gerektiğini ortaya koymaktadır (KİKR, 2011: 1).

Kamu kurumlarının stratejik planlarını ve performans programlarını oluştururken hükümet programları, kalkınma planları ve orta vadeli programları dikkate alması gerekmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından 2009 yılında yayınlanan Performans Programı Hazırlama Rehberi'nde, amaçlara ulaşmak için belirlenen sonuç odaklı hedeflerin performans hedeflerine dönüştürülmesi ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans göstergeleri kullanılmasının önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte performans göstergelerinin, verilerin temini ve değerlendirilmesi bakımından makul maliyet seviyesinde ve geçmiş dönemlerle ve diğer kamu kurumlarıyla karşılaştırılabilirlik kriterlerine uygun olması gerektiği de ifade edilmektedir (PPHR, 2009: 6-14). Günümüz dünyasında hızlı değişim, yerel yönetimlerin daha etkili ve sürdürülebilir hizmet sunabilmesi için yeni yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının, yerel yönetimlerin etkinliğini artırmak ve kamu ihtiyaçlarını karşılamak için kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

1.6.4. İdari Vesayet

Vesayet terimi, özel hukukta reşit olmayanlar ve kısıtlıların menfaatlerini korumak amacıyla yetkilendirilmiş kişilerin denetimi anlamına gelmektedir. Kamu hukukunda ise vesayetin amacı, yerel yönetimlerin yetki aşımı, yetki gaspı gibi olası hukuka aykırılıklara karşı kamu yararını korumaktır. Bu bağlamda özel hukukta koruma amaçlı bir rol üstlenen vesayet ile kamu hukukundaki denetim işlevi arasında anlam ve kapsam farklılıkları bulunmaktadır (Tortop vd., 1999: 15). İdari vesayet, kamu hizmetlerinin toplumsal ihtiyaçları karşılayacak şekilde toplumun talepleriyle uyumlu olarak sunulup sunulmadığının denetlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İdari vesayet, mevcut hukuki düzenlemelere dayanarak, yerinden yönetim kuruluşlarının faaliyetlerini kendi hedefleri doğrultusunda sınırlama imkânı sunmakta ve böylece yerinden yönetim birimlerinin merkezi yönetimin belirlediği esaslara uygun olarak hareket etmesini zorunlu hale getirmektedir.

Türkiye, “Avrupa Yerel Özerklik Şartı (AYÖŞ)”nı çeşitli çekincelerle imzalamak suretiyle yapısal ve yönetsel sorunlar oluşmadan mevcut yönetim geleneğini koruma yaklaşımı içinde kaldığını göstermektedir. Buna göre idari vesayet denetiminin hukuka uygunluk denetimi olabileceğini ifade edilirken, denetleyen makamın müdahale yetkisinin sınırlı olması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu şart, idari vesayeti sınırlayıcı bir çerçevede kabul ederken yerindelik denetimini de ayrıca ele almış olup bu denetimin yalnızca üst makamların yetkilendirdiği işler için yapılabileceğini taahhüt etmektedir (AB, 2011). Avrupa’da idari vesayet uygulamalarına bakıldığında, Fransa ve İtalya’da taşra yönetimi nedeniyle vesayet denetiminin belirgin olduğu, İngiltere’de ise yerel yönetimlerin finansal işleri açısından denetlendiği ve yasallık denetiminin ise nadiren gerçekleştirildiği görülmektedir (Parlak, 2014: 30).

Kamu yararı kavramı, toplumun tüm bireylerinin çıkarlarını ifade etmek üzere geçmişte genel irade ve ortak iyi gibi terimlerle de tanımlanmıştır (Rousseau, 1999: 39). Yerel yönetimler ile merkezi idare arasındaki bütünlüğü sağlamak için kullanılan araç idari vesayet yetkisidir (Akyılmaz, 2004: 138). İdari vesayet, devletin merkez ve yerel olarak ayrılan iki kurumsal yapısı arasında var olduğu varsayılan

çatışmayı gidermekten ziyade, aralarındaki ilişkilerin tamamlayıcı ve işbirliğine dayalı bir anlayışla sürdürülmesini sağlamayı hedeflemektedir (Maddick, 1963: 197).

1.6.4.1. İdari Vesayet ve İdarenin Bütünlüğü İlişkisi

Danıştay kararlarında (6.Daire, 1992/1437E., 1994/3095K., 8.Daire 2016/15186 E., 2021/4981K., 1.Daire 1997/118E. 1997/125K.), idari vesayet denetiminin temel amacının idarenin bütünlüğünü sağlamak olduğu vurgulanmaktadır (Danıştay, <https://karararama.danistay.gov.tr/>). Danıştay'a göre merkezi idare, yerel yönetim birimi olan belediye ve mahalli idare birlikleri üzerinde denetim ve kısıtlama yoluyla yönlendirme yetkisine sahiptir. Bu durum tüm kamu kurum ve kuruluşları için de geçerli olup idari bütünlüğü sağlamanın tek yoludur.

Yerel yönetimlerin meclislerinde alınan kararlara karşı uygulanacak vesayet yalnızca yargı yoluna başvurma yetkisiyle tanınmıştır. Bu değişiklikler, yerel yönetim birimlerinin özerkliklerini artırmakta ve idarenin bütünlüğü açısından Anayasa'ya aykırılık teşkil etmemektedir. Bu yolla yapılan denetimin idarenin bütünlüğünü destekleyen önemli bir araç olduğu kabul edilmektedir (Günday, 2011: 169). Anayasa'da idarenin bütünlüğü ilkesi göz ardı edildiğinde bu durum idarenin bütünlüğüne dolayısıyla devletin bütünlüğüne zarar verebilmektedir. İspanya'nın deneyimi bu açıdan örnek teşkil etmekte ve idari özerkliğin zamanla siyasi özerkliğe dönüştüğü görülmektedir (Nalbant, 1997'den akt. Bayındır, 2007: 115).

Merkezi idare, kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirdiği denetimleri devlet adına gerçekleştirmektedir (Özyörük, 1997: 178, aktaran Bayındır, 2007: 125). Bu durumda, merkezi idare ile devlet kavramlarının örtüştüğünü söylemek mümkündür. Anayasa Mahkemesi (AYM), idari vesayetinin devletin genel menfaatleri için konulduğunu, ancak yerel halkın menfaatlerini koruma açısından da bir güvence sağladığına işaret etmektedir. Anayasanın belirlediği ilkelere ve kurallara aykırılık oluşturmamak şartıyla yasalarda belirtilen ölçü ve kapsamda kullanılacak idari vesayet, devletin genel yararları açısından konulmuş olmasına rağmen yerel halkın menfaatlerinin korunması açısından bir güvence olduğu vurgulanmaktadır (AYM, 1988).

Anayasa'nın idarenin bütünlüğünü düzenleyen maddesiyle belirlenen vesayet yetkisi yerinden yönetimlerin merkezi idare tarafından denetlenmesine imkân tanıyan bir hukuki araç olarak kabul edilmektedir (AYM, 2007). Türkiye'de merkez ile yerel arasındaki dengeyi sağlamada kritik bir rol oynayan vesayet denetimi mahalli idarelerin özerkliğini Anayasa ile güvence altına alınmış olsa da, merkezi idarenin denetim yetkilerinin varlığı, kamu yararını gözetten bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

1.6.4.2. İdari Vesayet Yetkisinin Amacı, Sınırları ve Uygulanması

Yerel yönetimlerin özerk tüzel kişilikler olarak ifade edilmesinin gerekçesi, bu özerkliğin istinasını oluşturan idari vesayete tabi olmaları olarak açıklanmaktadır (Günday, 2011:86). Anayasa'nın, yönetimin merkez kuruluşları ile yerel yönetim kuruluşları şeklinde bir ayırım yapması, yerel yönetimin organları olan başkan ve meclisi oluşturan üyelerin bir seçim sonucunda yönetim görevini üstlenmesi nedeniyledir. Ayrıca seçimlerin belirli sürelerde gerçekleşmesi, kararların yetkili organlar tarafından alınması, uygulanması, ayrıca özel bütçesinin olması gibi yetkilerin ve ayrıcalıkların tanınması da bu yönetim birimlerinin özerk yapısının somutlaşmasını sağlamaktadır (AYM, 2014). Buradan yola çıkarak mahalli idarelerin özerkliğinin Anayasa ile güvence altına alındığını söylemek mümkündür. İdari vesayet yetkisini kullananlar bu özerkliği göz önünde bulundurarak hareket etmekte olup kanun koyucuda bu dengeyi gözeterek gerekli yasal düzenlemeleri yapmaktadır.

Vesayet makamları yerel yönetimlerin organları üzerinde farklı şekillerde uygulanan denetim yetkilerine sahiptir. Bu yetkilerin kullanılması; tüzel kişiliklerin kuruluş iş ve işlemlerinin onaylanması, karar ve yürütme organlarının seçimle belirlenmesi, atama işleri, görevden alma, toplantıların ertelenmesi, belirlenen temsilciler aracılığı ile yönetim organlarında yer alma şeklinde gerçekleşmektedir (Günday, 1999: 59, Derdiman, 2007: 76). İdari vesayet kapsamında gerçekleştirilen denetim, denetime konu olan iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi esnasında veya gerçekleştirildikten sonra devreye girebilen bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Şengül, 2010:149). Eke (1982:57) idari vesayet denetiminin üç şekilde belirttiğini ifade etmektedir:

- Genel vesayet denetimi (general tutelage): Vesayet makamı, yaptığı değerlendirme sonucunda; yerel makamlarca alınmış kararları, kamu yararını oluşturmadiğı veya kanuna aykırılık teşkil ettiğı gerekçesiyle bozabilmektedir.
- Önleyici vesayet yetkisi (preventive tutelage): Kanunlarda açık bir biçimde belirlenmiş konularda, yerel yönetim birimince alınmış kararların uygulanabilmesi için vesayet makamından ön izin alınması ya da kararların onaylanması gerekmektedir.
- Yerine geçme (constraintive tutelage): Oldukça seyrek kullanılan bu denetim biçiminde vesayet makamları yerel yönetimlerin kanuni görevlerini yerine getirmekten sürekli kaçınmaları durumunda bu görevleri doğrudan yerine getirebilmektedir.

1.6.5. Yetki Genişliği İlkesi ve Siyasi Kontrol Üzerindeki Etkileri

Yetki genişliği kavramının ilk kez Fransa'nın İdari Anayasası olarak da bilinen düzenleme ile Napolyon döneminde valilik birimlerinin kuruluşuyla ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ilke sayesinde yetkiler merkezi yönetimden çevreye aktarılmakta, ancak yasama, yürütme ve yargı yetkileri yine başkentte toplanmaktadır. Bu durum, merkezi organların hiyerarşi içinde genel kamu yetkilerini kullanmalarını sağlamaktadır (Tuncer, 2010: 29-30). Yetki devri ile karar alma ve imza yetkileri devredilir (Derdiman, 1995: 67). Yetki genişliği kavramı ise özellikle gelişmekte olan ülkelerde yönetsel yerinden yönetimin en yaygın biçimlerinden biridir (Cohen ve Peterson, 1999: 10). Erder ve İncioğlu (2008: 116), deconcentration kavramının Türkçe karşılığını “merkezin yerinden yönetimi” şeklinde kullanmaktadır. Türkiye’de merkezin yerinden yönetimi kavramı, merkez yönetiminin bazı yetkilerinin diğeri bir ifade ile iktidarın devletin farklı alanlarında benzer yetkiye sahip aynı yönetici grup arasında paylaşılması olarak tanımlanmaktadır.

Yaygın kabule göre başkentteki yetkililerin tüm ülkenin ihtiyaçlarını öngörmesi zor olabilmektedir. Ancak, yerel ihtiyaçları belirlemek için yetki genişliği sağlandığında kararlar daha akılcı bir şekilde alınabilmektedir. Bu sayede de idari

yönetim daha ekonomik bir şekilde yürütülebilmekte ve merkezi idarenin halkla olan ilişkisi daha somut hale gelebilmektedir (Şengül, 2015: 4). Keleş (1998: 148) yetki genişliğini, “merkez yönetime ait bazı yetkilerin, onun adına, taşrada yer alan bazı kuruluşlarca veya bölge düzeyindeki temsilciler tarafından kullanılması imkânını oluşturan yönetim ilkesi” şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda karar yetkisi merkezi otoriteden yerel makamlara geçmektedir. Merkez, belirli konularda doğrudan karar alma yetkisini devretmiş olsa da bazı yetkilerini elinde tutmaktadır (Bozkurt vd., 1998: 260). Gözler’e göre (2018: 45) idarelerin kendi başlarına karar alabilme yetkisine sahip olmasıyla birçok hizmet, merkezden gelecek bir emir veya talimata gerek kalmaksızın gerçekleştirilebilmektedir.

Yetki genişliği ilkesi, merkeziyetçiliğin olumsuz etkilerini hafifletmek amacıyla geliştirilmiş bir uygulama olarak yetkiyi elinde tutanın yetkilerini dağıtmak suretiyle yönetim sistemine bir esneklik kazandırmakta (Bizet, 2002: 478-479) ve bir yönetim tekniği olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2007: 1245). Yetki genişliği, hiyerarşik olarak üst sıralardaki kamu görevlilerini ilgilendirmekte ve daha geniş bir alanda süreklilik göstermektedir.

Yapısal yetki devrinin temel amacı, siyasi olarak kontrol edilmesi gerekmeyen işlevlerin devredilmesi ve merkezi kontrol altında tutulması gereken siyasi olarak önemli görevlerin muhafaza edilmesidir. Bu süreç, şeffaflığın artırılması ve “büyük meselelerde daha fazla yönlendirme, küçük meselelerde daha az yönlendirme” sağlama hedefi taşımaktadır. Ancak bu hedeflerin pratikte nasıl gerçekleştiği önemli bir tartışma konusudur. Yetki devri şüphesiz yöneticilerin daha fazla kaynak, görev ve sorumluluk kazanmasına imkân vermektedir. Ancak bu durum politikacıların, işlerine müdahale etmelerini daha az meşru hale getirebilmekte ve bununla birlikte yapısal yetki devri merkezi siyasi kontrol kapasitesini azaltabilmektedir. Yapısal yetki devrinin en belirgin etkilerinden birinin kamu sektörünün daha kırılgan hale gelmesi ve kamu girişimlerinde iş gücünün azaltılması olduğu ifade edilmektedir. Özelleştirme ve iş gücünü azaltma gibi süreçler, kamu sektörünün genel olarak küçülmesine yol açmaktadır (Poister and Streib, 1999: 316).

Siyasi ve ticari çıkarların yeni kamu birimlerine yerleştirilmesinin yapısal karmaşıklığın veya hibrit formların artmasına neden olabileceği ifade edilmektedir. Bu durum çeşitli işlevlerin ve sorumlulukların daha karmaşık bir yapıda bir araya

gelmesiyle sonuçlanabilecektir. Yapısal yetki devrinin siyasi kontrolü zayıflatıp zayıflatmadığı sorusuna “evet” yanıtı vermenin temel gerekçesi, yetki devrinin kontrol araçlarını değiştirmesi ve siyasi liderlik ile alt birimler arasında mesafeyi artırması olarak belirtilmektedir (Egeberg, 1989:82). Bu mantık, yeni yapısal engeller veya sınırlamalar oluşturma fikrine dayanmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç yapısal yetki devrinin merkezi siyasi kontrol kapasitesini ve kontrol yetkisini azaltmasıdır. Bu durum alt birimlerde, özellikle piyasa odaklı birimlerde, siyasi kaygılara daha az dikkat edilmesine neden olmaktadır (Mascarenhas, 1996: 64, Pollitt ve Bouckaert, 2000: 205). Kamu girişimlerine siyasi müdahale, genellikle iş meselelerine uygunsuz müdahale olarak tanımlanmaktadır.

Yapısal yetki devri kamu yönetiminde önemli dönüşümlere yol açmakta, ancak bu dönüşümlerin siyasi kontrol üzerindeki etkileri karmaşık bir tartışma alanı yaratmaktadır. Yöneticilere tanınan takdir yetkisi ve sorumluluklar, siyasi müdahalelerin meşruiyetini sorgularken kamu sektörünün yapısal değişimleri siyasi kontrolün zayıflamasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmaların bu dinamiklerin yönetim süreçlerine etkilerini ve kamu sektörünün etkinliğini artırma yollarını keşfetmeye devam etmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu içsel yetki devri, çeşitli yeni kontrol sistemleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu sistemler arasında yer alan hedefler ve sonuçlarla yönetim, performans esaslı bütçeleme, denetim olarak gerçekleşen yaklaşımlar idarelerin faaliyetlerini, kontrolünü iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu sistemin hedefler, araçlar ve sonuçlar konusundaki farkındalığı artırdığını söylemek mümkün iken verimliliği artırıp artırmadığı konusunda net bir görüş birliği bulunmamaktadır (Christensen ve Lægreid, 2002:163).

1.6.6. Yönetimde Yerellik İlkesi

Devlet-vatandaş ilişkilerinde ve kamusal alandaki kamu-kamu, kamu-özel ilişkilerinde geçerliliği olan “yerellik ilkesi”nde özel alan, kamu karşısında öncelikli bir pozisyonudur. Diğer bir anlatımla kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilebilen bir faaliyet, iş, görev özel girişim tarafından yürütülebiliyorsa devlet otoritesi gerektiğinde kamuyu koruma tedbirlerini sınırlayarak bu yaklaşıma müdahalede etmemelidir. Buna göre yerellik ilkesi anayasa hukuku çerçevesinde

vatandaşa en yakın yerden hizmet sunacak kamu hizmet biriminin oluşumunu önceliklemektedir. Bunun sonucunda da hem merkezi yönetimin hem de yerel yönetim ve diğer özel girişimlerin varlığı, bunların sorumlulukları, iş ve işlemlerini yürütmesi hukuki güvenceye kavuşturulmuş olmaktadır (Goppel, 1995: 6-7).

Bir başka açıdan yerellik ilkesi, farklı düzeydeki yönetimlerin dikey hiyerarşik yetkilerine dayanan, yatayda güç paylaşımını mümkün kılan bir sosyal yapı ilkesidir. Bu ilke, fertlerin içinde bulundukları toplumla olan ilişkilerinde, ilişkiyi kuran meseleleri alt ve üst sosyal yapılara sürekli aktarmasına imkân sağlayan bir düzenlemedir. Toplulukların kendi imkânlarıyla en iyi şekilde sonuçlandırabileceği işler ve görevler konusundaki yetkileri ellerinden alınmamalıdır. Ancak bir grup görevlerini yerine getirmekte başarısız olursa bu görevleri yerine getirme yeterliliği olan üst düzey grubun devreye girerek yardım etmesi gerekmektedir. Bu durumda üst düzeydekiler, görevlerini yerine getirme konusunda yetersiz kalan alt düzeyin iş görme kabiliyetini geliştirerek bu grubu güçlendirmeye yönelik çaba harcamalıdır. Bu çerçevede yerellik ilkesinin iki boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki daha küçük olanın önceliğinin gerekliliği, diğeri ise buna bağlı olarak bu birimin yersiz bir şekilde geri planda kalmasına engel olmaktır (Tauras, 1997: 95).

Diğer taraftan ilke olarak yerellik, “yasal yetkilerin, giderilmesi gerekli olan kamu ihtiyaçlarına mekânsal açıdan en yakın yönetim birimi tarafından kullanılması, yönetsel bakımdan altta yer alan birimin yetkisini üst kademeye, yalnızca mutlak gerekli olduğu durumlarda devretmesi” olarak da tanımlanmaktadır. Hizmetin, halka en yakın yönetim tarafından sunulması, demokratik bir anlayışın gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, halkın hizmet yönetimine en etkili şekilde katılımını ve denetimini mümkün kılmaktadır (Üskül, 1995: 23). Yönetimde yerellik ilkesi, devlet yapılanmasının tabandan başlayarak devletin üst kademelerine doğru olması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde yerellik konusu çerçevesinde gelişen tartışmalar ve üretilen fikri tasarımlar idari reform başlığı altındaki önemli konulardan biri olarak güncelliğini korumaktadır. Kamu reformları da temel kurgusunu yerellik ilkesi üzerine inşa etmektedir.

1.6.7. Türkiye'de Yerellik İlkesi

Türkiye üniter devlet olarak güçlü merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahip olduğundan yerellik ilkesinin üniter yapıya zarar vereceğine dair tartışmalar kesintisiz devam etmektedir. Vatandaşın ihtiyaç duyduğu hizmetlere en kısa sürede ve en iyi şekilde ulaşabilmesi bu hizmetlerin kendisine en yakın yönetim birimi tarafından sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bunu mümkün kılan da yerellik ilkesi bağlamında tesis edilen yönetim birimlerinin varlık kazanmasıdır (Barlas ve Karagöz, 2007:169).

Türkiye'nin ihtiyaç duyulan kamusal hizmetleri yerelde en iyi şekilde yerine getirecek yönetim birimlerini anayasal bir ilke olan idarenin bütünlüğüne zarar vermeden tesis etmesi günümüzde üzerinde uzlaşılan bir husustur. Bu durum yerel oligarşik yapının gereğinden fazla güçlenmesinin önüne geçilmesi açısından da önem taşımaktadır. Avrupa Birliği (AB) üyeliği sürecinde gerçekleştirilen idarenin yeniden yapılandırılması çalışmaları bu konuda önemli aşamaların geçildiğine dair somut örnekleri içermektedir. Kanunlaşmayan Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) sonrası çıkarılan ve bu kanunun özünde yer alan hususları içeren 5216 Sayılı Büyükşehir ve 5393 Sayılı Belediye Kanunları yerelleşme alanında yapılan önemli reformlardır (Yıldırım vd., 2012:4).

Son dönemlerde yerel yönetimler ile ilgili çıkarılan kanunların temel amacı hizmeti halka yakınlaştırmaktır. Bu bağlamda, kamu hizmetlerinin sunumunda yetkili idarenin birincil olarak merkezi yönetimin değil, yerel yönetimlerin olması gerektiğinin ifade edildiği anlaşılmaktadır. Türkiye'de benimsenen yönetim yaklaşımı olan idari yerinden yönetim ilkesine göre bir süre güçlü merkeziyetçi yapılanmanın devam etmesine yol açmıştır (Karakılçık ve Özcan, 2005: 16). Ancak 2000'li yılların başından itibaren gerçekleştirilen kanuni düzenlemelerle yerellik ilkesi kamu yönetimi sisteminde görünür hale gelmiştir. Ancak bu değişikliklerin beklenen sonuçları vermesi yerel yönetimlerin günümüzde daha güçlü mali yapıya kavuşturulması ile mümkün olacaktır.

1.6.8. Hizmette Yerellik İlkesi

Avrupa Birliği'nin kuruluş anlaşması olan “Maastricht Anlaşması”nın 5'nci Maddesi “hizmette yerellik ilkesi”ni düzenlemektedir. Bu madde, topluluk üyelerinin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendilerine tanınan yetkiler çerçevesinde hareket edeceğini, yetki alanına girmeyen konularda yalnızca yerellik ilkesi ile uyumlu olarak hizmetlerin daha iyi bir şekilde gerçekleştirilebileceği durumlarda müdahalede bulunabileceğini ifade etmektedir (Üskül, 1995: 25).

Hizmette yerellik ilkesi kamu yönetiminde kaliteli kamu hizmeti sunumu açısından önemli araçlardandır. Ancak Türkiye'nin merkeziyetçi yapısı ve idarenin bütünlüğü ilkesi, bu ilkenin uygulanabilirliğini sınırlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Birliği'nin bu konudaki talepleri, Türkiye'nin yönetim yapısını yeniden değerlendirmesi gerektiği anlamına gelebilmektedir. Desantralizasyonun temel gerekçesi olan hizmette yerellik ilkesi, bireyi ve yereli güçlendirmeyi hedeflemektedir (Çevik, 2001: 198). Bu ilke, kararların her zaman mümkün olan en düşük düzeyde, diğer bir anlatımla etki yaratacağı yere en yakın düzeyde alınması gerektiğini vurgulamakta olup yerinden yönetim ile sıkı bir ilişki içindedir (Eryılmaz, 2005: 80).

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda kamusal sorumlulukların, tercihen ve genel olarak vatandaşa en yakın yetkili birimlerce yerine getirileceği şeklinde özetlenen ilkeye göre toplumu ilgilendiren meselelerde işlerin ve görevlerin bölüşümü; çok katmanlı şekilde teşkilatlanmış olan sivil toplumsal ya da siyasal yapılanmalarda harekete geçme önceliğinin bireylere en yakın alt kademede olmasını, üst kademelerin yalnızca alt kademenin görevini etkin bir şekilde yerine getiremez ise müdahalede bulunmasını gerekli kılmaktadır (Canatan, 2001: 1).

1.7. Yerelleşme

Yerelleşme, merkezi yönetimin denetimi altında kamuya ait hizmetlerin veya mal üretimlerinin yönetim ve işlevsellik açısından yerel otoritelere, bağımsız kuruluşlara veya hükümet dışı örgütlere devredilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Yerelleşme kavramı, “yasama ve yürütme yetkisini kullanan otorite olan merkezi hükümetin, kamusal fonksiyonları yerine getirmek üzere yerel yönetimlere

karar alma ve uygulama yetkisini transfer etmesi” şeklinde de tanımlanırken bu tanım, yerelleşmenin kapsamını genişletmektedir (Tatar, 1993:138). Yerelleşmenin kamu hizmetlerini iyileştirip iyileştirmeyeceği konusu tartışmalı olsa da aşırı merkezileşmenin özellikle Türkiye gibi geniş bir coğrafyaya sahip ülkelerde yerel ihtiyaçların karşılanması ve sorunların daha kısa sürede çözülmesi konusunda yeterli kalite düzeyine ulaşamadığı ifade edilmektedir. Avrupa’nın birlik yönetim kurumlarının yaklaşımında ihtiyaç duyulan kamusal hizmetlerin yerel hizmetlerden yararlanacak olanlara en yakın idari birimler tarafından sunulması gerektiği vurgulanmakta ve bu doğrultuda yerellik ilkesine (subsidiarite) değinilmektedir.

Yerelleşmenin, küreselleşen dünyada yönetsel dönüşümün önemli ve güncel bir sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim, devletçi ve merkezîyetçi bürokratik yapıların önemini yitirmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte yerel halkın yerel yönetimlerde daha aktif rol alması bu süreci daha da önemli hale getirmektedir. Giddens (2000:15-25) küreselleşmeyi, yaşamı derinden etkileyen ve yeniden yapılandıran bir olgu olarak tanımlarken bu sürecin karmaşık bir etkileşimler kümesi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Küreselleşme sayesinde gerçekleşen değişimler neticesinde şehirlerin nasıl bir yaklaşımla yönetileceğine dair çalışmalarda günümüzde önemli ilerlemeler kaydedildiği görülmektedir. Bununla birlikte büyük şehirlerin karşılaştığı sorunlara kalıcı ve sürdürülebilir çözümler üretilmesi halen en önemli konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda yerelleşme ile birlikte merkezi yönetimlerin görev ve sorumluluklarını zamanla alt yönetimlerine devretmesi gerektiğine yönelik bir anlayışın geliştiği gözlemlenmektedir. Bu değişim yerel yönetim hizmetlerinin verimliliğini artırmak amacıyla yerelin güçlendirilmesine yönelik arayışları da beraberinde getirmektedir. Buna uygun olarak günümüzde pek çok ülkenin kamu yönetimlerindeki eğilimlerinin yerelleşme yönüne doğru değişmesinin demokrasi kültürünün bir gereği olarak halkın yönetime katılım isteğiyle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Siverekli (2001: 123-124) bu sürecin, vatandaşların taleplerine karşı siyasetçilerin ve kamu yöneticilerinin duyarlılık sergilemesine yol açtığını ve yerelleşme eğiliminin güçlenmesine neden olduğunu vurgulamaktadır.

Küreselleşmenin yerel yönetimlere sunduğu fırsatlar, bazı ülkelerde yerel yönetimlerin güçlenmesine ve başarılı çalışmalarla ulusal düzeyde öne çıkmalarına

imkân tanımıştır. Küreselleşme sadece evrensele doğru değil aynı zamanda yerele inen bir olgudur. Bu süreç, yeni ekonomik ve kültürel bölgelerin oluşmasına ve yerel yönetimlere yenilikler getirmektedir. Giddens (2000: 25) küreselleşmenin, ulusal sınırlar içerisinde ve dışında yerel yönetimlerin ilişkilerini hızlandırdığını belirtmektedir. Eryılmaz'a göre (2002: 211) küreselleşmenin yanı sıra sivil toplum kuruluşları da yerelleşme eğilimlerinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası refah devletinin artan uygulamaları, toplumda bağımlılık yaratmış ve bireylerin özgüvenini olumsuz etkilemiştir. Bu durum, 1970'li yılların başından bu yana eleştirilmeye başlanmış ve devlet karşısında yeni uygulama ve yaklaşım arayışlarını tetiklemiştir (Eryılmaz, 2002: 211).

Ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmelerin yanı sıra artan kentleşme, dünya genelinde kamu yönetimlerinde farklı biçimlerde yeniden yapılanma süreçlerini tetiklemiştir. Değişime bağlı olarak yerel yönetimlerden beklentiler artmış ve bu durum yerel yönetimlerin sorumluluklarını ve kaynak ihtiyaçlarını etkilemiştir (Poister ve Streib, 1999: 308). Yaşanan bu durum reform alanlarını belirgin hale getirerek yönetim sisteminin sorunlarını çözmeyi ve değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlayarak küçük ama etkin bir devleti hedeflemektedir (Pekküçükşen, 2013: 20). Küreselleşme kavramının etkilerine dikkat kesilmek bu kavramı nitelendirme çabalarından daha önemli görülmektedir. Burada ifade edilmek istenen Amerikanlaşma ve neticesinde güçsüz devletlerin pazar haline getirilmesi şeklinde ilerleyen bir etkinin öngörülemeyen sonuçlarıdır (Kutlu, 2003:167). Giddens (2004: 62) küreselleşme kavramını, “zaman-mekân farklılaşması zemininde, birbirinden uzakta bulunan yerleşim yerlerini birbirine bağlayan ve yereldeki toplulukların ve olayların, binlerce mil ötede meydana gelen olaylara göre şekillendiği veya bu durumun zıddının da gerçekleştiği, dünyanın her yerindeki toplulukların ilişkilerindeki yoğunlaşma” şeklinde açıklamaktadır.

1.7.1. Yerelleşme Yöntemleri

Dünya Bankası (DB) ve Birleşmiş Milletler (BM) gibi kuruluşlar yerelleşme yoluyla yönetim sistemlerini yenilemeleri konusunda devletleri yönlendirmektedirler. Bu bağlamda yerelleşme (desantralizasyon) dört şekilde gerçekleşmektedir.

Dekonsatrasyon süreci; merkezi yönetimin bazı yetkilerinin kendisine bağlı taşra teşkilatlarına devredilmesini ifade etmektedir. Devolüsyon ise devletin merkezi yönetim birimlerinin veya bunların taşra teşkilatlarının yetkilerini ve sorumluluklarını yerel yönetimlere devretmesi anlamına gelmekte ve en yaygın olarak tartışılan desantralizasyon türü olarak bilinmektedir. Bir başka yöntem olan delegasyon; belirli işlevlerin daha alt kademelere devredilmesini içermektedir. Son olarak özelleştirme; kamu hizmetlerinin özel sektöre devredilmesini ifade eden bir yöntem olarak uygulamada yer bulmaktadır. Bu bağlamda desantralizasyon bir diğer ifade ile merkezsizleşme konusunda kamu yönetimi yazınında ön plana çıkan kavram ve yöntemin ise devolüsyon olduğu ifade edilmektedir (Güler, 2005b: 137).

1.7.2. Türkiye'de Yerelleşme Süreci

Türkiye'deki yerelleşme süreci, Avrupa Konseyi'ne uyum sürecindeki yerelleşme ve özerklik ile ilgili geliştirilen politikaların ve yürütülen çalışmaların somut bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Bu süreçte Avrupa Konseyi, küreselleşme ile birlikte yerelleşen yönetimlere uluslararası standartlar getirerek bütünleşmeyi hedeflemektedir (Ökmen ve Parlak, 2010: 395). Türkiye'nin 2000'lerde gerçekleştirdiği kamudaki yönetsel reformlar, halkın yerel yönetimlerde daha aktif bir rol üstlenmesine ve yerelleşmenin mikro düzeyden makro düzeye doğru genişlemesine imkân sağlamaktadır.

Küreselleşmenin çerçevesi yereldeki yönetimlerle sınırlı kalmayıp merkezi yönetimlerde ve kamu kurumlarında da yetki ve görev devrini içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bilgiç, 2009: 123). 2012'de yayımlanan "6360 Sayılı Kanun", yereldeki yönetimler üzerinde oldukça önemli değişimler meydana getirerek yerelleşme sürecini daha da ileri taşımıştır (Günel vd., 2014: 61). AYYÖŞ'ün etkisiyle yönetimdeki dönüşüm hız kazanmış ve kamu yönetimi reformları ile desteklenmiştir. Çıkarılan kanunlar, yerel yönetimlerin mali ve yönetsel açıdan özerkliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Kırıışık'a (2013: 290) göre kamunun yeniden yapılanmasıyla ilgili boyutlar yerel yönetimlere yetki ve görevlerin devredilmesi, bölgesel yönetimlerin

güçlendirilmesi, taşra teşkilatının yetkilendirilmesi, özelleştirme, sivil toplum kuruluşlarının hizmet sunumundaki rolünün artırılmasıdır.

1.7.3. Yerelleşme ve Yerinden Yönetim

Yerelleşme süreci yereldeki yönetim birimlerinin merkezle olan güç dengesini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Ancak küreselleşme ile birlikte modern yerelleşme, merkezi yönetimden devraldığı yetkileri serbest piyasa aktörlerine transfer etmeyi hedeflemektedir. Bu durum, “yerelleşme-sivilleşme-özelleştirme” formülünü ortaya çıkarmaktadır (DPT, 2001: 10).

Yerelleşme yukarıdan aşağıya doğru yetkilerin aktarımını ifade etmektedir. Bu tür bir yapılanma kurumların daha esnek, etkili ve yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır. Yerel yönetimler, yereldeki halkla daha yakın temasta oldukları için merkezi yönetimin gözden kaçırdığı sorunlara daha hızlı ve etkili çözümler üretebilmektedirler. Bu nedenle yerelleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile yerel yönetimlerin bu işlevlerinin artacağı düşünülmektedir (Özel, 2007: 68). Yerelleşme sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması, sürecin yerel yöneticiler tarafından doğru bir şekilde algılanıp yönetilmesine bağlıdır. Bu yaklaşımın yerel sorunlara kalıcı çözümler üretme, hizmet ihtiyacını karşılama, toplumsal dayanışmayı artırma, kaynakların kapasitesini geliştirme vb. faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir (Gül vd., 2014: 17).

Siyasi yerelleşme, yerel yönetimlerin siyasi süreçlere daha etkin katılımı ve yerel halkın temsilinin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. İdari yerelleşme ise yerel yönetimlerin idari özerklik kazanarak karar alma süreçlerinde daha bağımsız hale gelmesini ifade etmektedir. Bir diğer durum olan mali yerelleşme de yerel yönetimlerin mali kaynaklara erişiminin artırılması ve kendi mali yönetimlerini geliştirmeleri anlamında kullanılmaktadır. Ekonomik yerelleşme ise yerel ekonomik gelişim stratejilerinin oluşturulması ve yerel kaynakların daha etkin kullanılması süreçlerini kapsamaktadır (Rondinelli, 2004: 2). Bu tür yerelleşme, halkın kendi gelecekleri ile ilgili konularda karar alma yetkisine sahip olmasını sağlamaktadır. Yerel yöneticilerin yereldeki ihtiyaç ve sorunları merkezi yönetime kıyasla daha iyi bildikleri için sorunları daha hızlı ve ihtiyaç odaklı bir şekilde çözme kapasitesine

sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle, yerel hizmetlerin sunumunda adaletli bir yaklaşımın tesis edilmesi bu konudaki reform unsurları da içermekte, siyasi partilerin korunması ve yasama erkinin bağımsızlığının sürdürülmesine imkân tanımaktadır. Bu süreç, sivil toplum örgütlerinin daha aktif ve etkili olabilmesini desteklemekte, yerel yönetimlere özerklik tanımayı hedeflemektedir (Özmüş, 2005: 3).

1.7.4. İdari Yerelleşme ve Yerel Yönetimlerin Rolü

İdari yerelleşme, kendi içinde üç alt kategoriye ayrılmaktadır (Rondinelli, 2004: 2-3):

- Dekonsantrasyon (Deconcentration): Merkezi yönetimden yerel birimlere yetkilerin devredilmesi bununla birlikte merkezi yönetimin denetimini sürdürmesidir. Bu model, yerel birimlerin daha fazla otonomiye sahip olmasına rağmen merkezi otoritenin kontrolünü devam ettirmesini sağlamaktadır.
- Delegasyon (Delegation): Yerel yönetimlere belirli hizmetlerin sunumu için yetki devredilmesi ancak bu yetkilerin merkezi yönetim tarafından belirli sınırlar içinde kontrol edilmesidir. Bu modelde yerel birimler, kendi yetki alanlarında daha serbest hareket edebilmektedirler.
- Devolüsyon (Devolution): Yerel yönetimlere merkezi otoriteden bağımsız bir şekilde tam otonomi verilmesidir. Bu modelde ise yerel yönetimler, kendi yönetimlerini tam anlamıyla kurma ve yürütme yetkisine sahip olmaktadır.

İdari yerelleşme, yerel yönetimlerin güçlenmesi ve etkin hizmet sunumunun sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Yerel halkın ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili yanıt verilmesi, demokrasinin güçlenmesi ve yerel yönetimlerin daha bağımsız bir şekilde çalışabilmesi için gerekli bir zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle idari yerelleşmenin başarılı bir şekilde uygulanmasının kamu yönetiminde önemli bir dönüşümün sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Dekonsantrasyon kavramını biraz daha açmak gerekirse bu yönetim modeli merkezi yönetimin taşra örgütlerine belirli yetkiler devretmesi anlamına gelmektedir.

Türk kamu yönetiminde bu kavram, yerelleşmenin işleyiş ve işlevleri açısından yetki genişliği şeklinde tanımlanmıştır (Güler, 2003: 19). Böyle gerçekleşen yerelleşme, yerelleşme piramidinin en altında yer almakta ve bazen “iş yükü devri” olarak da adlandırılmaktadır (Tatar, 1993: 139). Günümüz Türkiye'sinde dekonsantrasyon, merkezi yönetimin denetim mekanizmasını koruyarak bazı kamusal hizmetlerin yürütülmesi için yerinden yönetime yetki vermesi şeklinde uygulanmaktadır. Bu durumda merkezi yönetim, yerinden yönetimin yaptığı faaliyetleri ve aldığı kararları denetleyerek süreci gözetim altında tutabilmektedir (Türmen, 2017: 12-13). Ancak aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip ülkelerde, taşra örgütlerinde bu tür bir uygulamanın başlamasının devlet ile halk arasında bir yakınlaşma ve kaynaşma sağlayabileceği ifade edilmektedir (Tatar, 1993: 140). Netice itibarıyla dekonsantrasyon, merkezi yönetimin bürokratik işlerini taşra örgütleri aracılığıyla yürütmesi anlamına gelmektedir.

Bir diğer yerelleşme modeli olan delegasyon sisteminin özelliği, hizmet ve görevlerin yapılması amacıyla merkez tarafından özerk kuruluşlara bazı yetkilerin devredilmesidir. Bu süreçte üst mercilerin doğrudan denetimi altında olmadan planlama ve denetleme gibi tüm yetkiler bu kuruluşlara aktarılmakta ve böylece daha esnek bir yönetim yapısı oluşturulmaktadır. Örneğin Sağlık Bakanlığı'nın sağlık alanındaki hizmetleri özerk kuruluşlara devretmesi bu uygulamanın bir örneğidir. Bu durum hem devlet hem de özel kuruluşların hizmet vermesiyle kalite ve rekabetin artmasına, tercih seçeneklerinin çoğalmasına yol açmaktadır. Sağlık Bakanlığı, bu dönüşümle daha çok strateji geliştirme ve politika üretme rolüne kaymaktadır (Günaydın, 2012: 201).

İdari yerelleşmenin bir diğer türü olarak devolüsyon, karar yetkisini seçilmiş idarecilere ve onların yönetimindeki kuruluşların organlarına devretmeyi ifade etmektedir. Bu tür bir yetki devri, yerel yönetim işlevlerinin gerçek anlamda hayata geçirilmesine imkân tanımaktadır. Devolüsyon, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve yerel halkın ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde yanıt verilmesi açısından önemli bir yerelleşme biçimi olarak ifade edilmektedir (Türmen, 2017: 3).

1.7.5. 6360 Sayılı Kanunun Yerelleştirme Etkisi

Ak Parti'nin 6360 Sayılı Kanunla ilgili açıklaması “yönetimde verimlilik, planlamada bütünlük ve koordinasyonda kolaylık sağlaması bakımından mülki sınırın belediye hizmet sınırı olarak belirlenmesi ile hizmet ölçeğinin büyütülerek mevcuda göre daha güçlü bir yerel yönetim yapısına kavuşmak” şeklindedir (AK Parti, 2012: 9). Buna göre yüksek nüfuslu geniş coğrafi alanlarda hizmet üretilen büyükşehirlerde, ihtiyaç duyulan hizmetlerin kaynak israfını en aza indirecek şekilde sunulması, vatandaşa en makul sürede hizmetlerin ulaştırılması ve ihtiyacın en iyi kalitede karşılanmasının hedeflendiği belirtilmektedir. En önemli konulardan biri olan imar düzenlemelerinde karşılaşılan sorunların en etkili şekilde ve en kısa sürede çözümlenmesinin yolunun üst ölçekli imar planları oluşturulurken ilçe belediyelerinin büyükşehir belediyeleri ile işbirliği yapmasından geçtiği ve bunun da yeni kanunla mümkün olacağı ifade edilmektedir.

6360 Sayılı Kanun’la büyükşehir belediyelerinin ilçe belediyelerine devredecekleri görevlerde de değişiklikler yapılmıştır. Örneğin 5216 Sayılı Kanun’a göre önceden büyükşehir belediyelerine ait olan can ve mal güvenliği açısından tehlikeli binaların tahliyesi, bu yapıların yıkım sorumluluğu ilçe belediyesine devredilmiştir. Büyükşehir belediyesi de ilçe belediyesinin talep etmesi durumunda her türlü desteği vermekle yükümlü kılınmıştır. Sınırların genişletilmesinden önce su ve kanalizasyon, mezarlık hizmetleri, defin işleri, toplu ulaşım hizmetleri gibi ilçe belediyelerince verilen hizmetler büyükşehir belediyeleri ve bağlı kuruluşlarınca yürütülecektir (TBB, 2014: 13-14). Bununla birlikte merkezi idare adına diğer idareler tarafından yürütülen yatırım ve hizmetlerin sürekliliğini ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla yatırım izleme ve koordinasyon birimleri merkezi idarenin taşradaki bir teşkilatı olarak büyükşehirlerde kurulmuştur. Bu birimin merkezi bir yapı olmasının hizmetlerin gerçekleşmesi sırasında yavaşlamaya neden olacağına dair bir takım eleştiriler de bulunmaktadır (Güneş, 2013:64).

1.8. Reformlar Ve Yönetimin Dönüşümü

Tarihsel süreçte yönetimde reform kavramı, “idari ıslahat”, “idari reform” ve “devlet reformu” şeklinde bir dizi dönüşüm geçirmiş ve bu kavramlar konu ile ilgili

farklı görüşlerin farklı dönemlerdeki yansıması olarak ortaya çıkmıştır. Osmanlı Devleti’nde “idari ıslahat”, Cumhuriyet sonrası “idari reform”, 1980 yılından itibaren “devlet reformu” veya “devletin yeniden yapılandırılması” şeklinde ifade edilmektedir. Ne şekilde ifade edilirse edilsin sonuç itibarıyla bu süreç dünyadaki gelişmiş ülkelere göre yönetim alanında geride kalmış ülkelerde, uluslararası kuruluşların etkisiyle yönetim yaklaşımında ve uygulamalarda değişiklikler yapılması amaçlanan bir süreçtir (Yayman, 2005: 5). Yönetimde reform çalışmaları, idarenin teşkilat yapısının yeniden yapılandırılması ve idarenin çalışma prensiplerinin, iş görme yöntemlerinin, insan kaynakları, finansal ve diğer fiziki kaynakların yönetimi vb. konuların tekrar düzenlenmesi şeklinde iki alanı kapsamaktadır. Bu alanlardaki değişiklikler bilinçli değişiklikler olup yönetim sisteminin iyileştirilmesi yoluyla ürün ve hizmet geliştirme ve sunma etkinliğinin artırılmasını amaçlamaktadır (Karaer, 1991: 55).

Osmanlı Devleti’nde eyalet sistemine dayanan il (genel) idaresi, “Tuna Vilayeti Nizamnâmesi” sonrasında vilayet olarak şekillenmiştir. Bu sistemde vilayet-sancak-kaza-karye-köy bölümlenmesi yapılmıştır. Cumhuriyetin kuruluşunun ardından 1924 yılında çıkarılan bir yasa ile sancak idaresi kaldırılarak tüm sancaklar il statüsü kazanmıştır. Osmanlı döneminden günümüze aktarılan bu yönetim yapısı belli evrelerde, aşırı merkeziyetçi anlayıştaki bürokratik geleneğin oluşturduğu etkiyle hantal bir yapıya dönüşmüştür. Neticede yönetim-siyaset ilişkilerindeki sapmalarla birlikte hizmet sunumlarında standartların düşmesine, kalitenin bozulmasına yol açmış ve bu durumu düzeltmek amacıyla reform çalışmaları gündeme gelmiştir (Emini, 2009: 32).

Reformlar iç dinamiklerle ve/veya dışsal etkilerle gerçekleştirilmektedir (Kutlu, 2004:23). Tanzimat Fermanı olarak bilinen Sultan II. Mahmut tarafından 1839’da gerçekleştirilen reform çalışmaları kapsamında var olan devlet kurumlarının yanında Batıdaki örneklerine benzeyen şekilde adli, idari ve askeri olmak üzere üç meclis kurulmuştur. Bu yeni düzenlemeler, ordu dışında kalan birçok alana yayılmış olup Osmanlı coğrafyasında yaşayan Hristiyan nüfusa güvence sağlaması amacıyla Batılı ülkelerin eşit vatandaşlık hakkı talebi neticesinde bir dizi siyasi reform olarak gerçekleştirilmiştir (Karpas, 2010: 96). Buna göre Osmanlı’da anayasal düzenin tesis edilmesi sürecini başlatan olayın Tanzimat Fermanı olduğu kabul edilmektedir. Bu

fermanın ilan edilmesiyle devlet yönetimi kademeli bir değişim sürecine girmiş ve devlet yapısında bir takım yenilikler yaşanmaya başlanmıştır. Osmanlı dönemi modernleşme çalışmalarında, köklü değişimlerin gerçekleşmesi bakımından 19'ncu yüzyılın sonları çok önemli bir dönemdir. Bu süreç geleneksel yönetim yapısından modern bir yönetim yapısına dönüşümün sancılarını da beraberinde getirmiştir. Bu dönemde yapılan yeniliklerde Avrupa devletlerinin etkisi belirgin şekilde hissedilmektedir. Yenileşme talepleri, yalnızca padişah ve bazı devlet adamlarından değil fikir ve sanat insanlarından da gelmeye başlamış ve bu şekilde reform düşüncesi geniş bir tabana yayılmıştır (Karal, 1995: 211).

Tanzimat Fermanı sonrasında hızlanarak ve güçlenerek devam reform süreci içinde Osmanlı Devleti'nin Paris'te 1856 yılında gerçekleştirilen Paris Konferansı'na katılabilmesi için Islahat Fermanı adında yeni bir düzenleme ilan edilmiştir. Bu fermenda, Hristiyan topluluk için verilen vaatler tekrarlanmış ve bu doğrultuda şekil alan yeni bir siyasal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Buna göre dini aidiyeti ne olursa olsun herkese eşit haklar ve yükümlülükler çerçevesinde vatandaşlık statüsü kazandırılmıştır. Bu yapılırken devletin İslami geleneğine zarar verilmemesine de özen gösterilmiştir (Karpas, 2010: 97).

Osmanlı'nın son dönemlerinde gerçekleştirilen yenilikler hem devlet yönetiminde hem toplumda oldukça hızlı değişim ve dönüşümlere sebep olmuş ve geriye dönüşü imkânsız hale getirmiştir. Eski düzenin kapsamlı bir şekilde yıkılması, Türkiye'nin önünde modernleşme ve batılılaşma yolunun açılması anlamına gelmiştir (Lewis, 2010: 178).

1.8.1. Türkiye'de Yönetim Reformu Çalışmaları

Yönetimde yeniden yapılanmanın temelinde, mevcut sistemin yetersizliklerine karşı daima daha iyi bir başka yöntemin var olabileceği görüşü yer almaktadır. Yönetim yapısındaki yetersizlikler, bireylerin yetersizlik algısına ya da sağlıklı bir yönetim sisteminin ne olduğuna dair değerlendirmelerine göre değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, yönetsel reformun amacı, yönetim sistemindeki aksaklıkları gidermek ve bu aksaklıkları gidermek için gerekli olan yeni yönetim

yaklaşımları ile bunları hayata geçirecek mekanizmaları bir sistem haline getirmektir (Tortop vd., 1999: 192).

Devletin gerçekleştirdiği idari reform çalışmaları değerlendirilirken reform çalışmasının yapıldığı dönemde ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve diğer konulardaki politikalara ilişkin uygulama sonuçlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; planlı dönemde geliştirilen yönetim yaklaşımındaki politikalar ile özel sektör uygulamalarını daha fazla içeren “karma ekonomik dönem” politikaları mutlaka belirli farklılıklar gösterecektir. Benzer şekilde “sosyal piyasa ekonomisi” politikaları ile “serbest piyasa ekonomisi” politikaları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Günümüzde idari reform sorunsalı neo-liberal görüşün ekonomiye ilişkin boyutuna yönetim ile ilgili boyutun da eklenmesiyle kapsamı genişleyerek devlet reformu anlamını kazanmıştır (Yayman, 2005: 6).

Türk yönetim sisteminin sorunları hükümetin Dünya Bankası ile birlikte hazırladığı raporların içeriğinde de görülebilmektedir. Türk kamu yönetiminin en büyük sorunları arasında, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmaması, hizmetlerin kalitesinin ve verimliliğinin yetersizliği, kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyon eksiklikleri bulunması gibi konular yer almakta, bu durum yönetim sisteminin ve süreçlerin yozlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca sosyo-ekonomik ve siyasi koşulların olumsuz etkileri yönetime duyulan güvenin sarsılmasına da yol açmaktadır (Sevinç, 2014: 731).

İdari reforma ilişkin hazırlanan raporlara dayanan idari reform çabalarının başarısız olmasının nedenleri arasında reform görevinin niteliği, kapsamı ve bu görevi yerine getirecek örgütlerin belirlenmesine yönelik ciddi bir araştırma yapılmaması bulunmaktadır. Ayrıca hizmet için gerekli yetenekli personelin sağlanması konusunda yeterince durulmamıştır (Acar ve Sevinç, 2005: 26). Türkiye’nin karşılaştığı krizler, mevcut yönetim anlayışının sürdürülemez olduğunu göstermiş ve bu bağlamda yönetimde yeniden yapılanmanın zorunluluğu açık hale gelmiştir (Başbakanlık, 2003: 14).

1.8.2. Yönetimin Yeniden Yapılandırılması

Yeniden yapılanma farklı ülkelerde farklı terimlerle anılmaktadır. Türkiye'de de bu konu genellikle yönetimde reform, bürokrasinin azaltılması, yönetimin iyileştirilmesi, devletin küçültülmesi gibi terimlerle ifade edilmektedir (Aykaç, 1999: 6). Bununla birlikte Coşkun ve Nohutçu (2005: 3) yeniden yapılanma, yeniden düzenleme, idari reform, idareyi geliştirme kavramlarının da bazı durumlarda birbirinin yerine kullanılabileceğini söylemektedir.

“Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (KYYY)” raporunda belirtilen hedefler doğrultusunda Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı (KYTKT), yeniden yapılanma aşamasını deneyimlemiş devletlerin izlediği yolları örnek olarak uygun kanunu oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlardan bazıları; tüm kamu kurumları için geçerli temel ilkelerin belirlenmesi, katılımcılık, şeffaflık, sonuç odaklılık gibi ilkelerin operasyonel hale getirilmesi teşkilat yapısında iyileştirmeler, yeniden yapılanma ve yetki devridir (Başbakanlık, 2003: 138-139). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma raporunda yer alan amaçlar ve ilkeler, KYTKT ile Ekim 2003'te yasalaştırılmak istenmiştir. Ancak bu tasarı, 15 Temmuz 2004'te TBMM'nde “5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” olarak yasalaşmasına rağmen yasalaşma süreci tamamlanamamış olsa da bu tasarıda belirtilen hedefler ve ilkeler farklı yasalar ve düzenlemelerle önemli ölçüde uygulanabilir hale gelmiştir.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermesine rağmen genel olarak kamu faaliyetlerinden tamamen çekilme ya da bu faaliyetlerin yürütülme biçiminde farklı yaklaşımlar geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Yılmaz'a göre (2001: 11-12) bu yeni yaklaşım çerçevesinde devletin hâlâ kamu faaliyetlerinin geniş bir yelpazede devam edeceği vurgulanmakta ve yönetim reformunun bu faaliyetlerin en etkili şekilde nasıl yürütülebileceği sorusunu ele almaktadır. Bu çerçevede Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının uygulamaya konulduğu bir adım atılmıştır. Uygulamada hâlâ çözüm bekleyen birçok sorun bulunmaktadır. Kamu yönetimi örgütsel olarak etkin bir yapı sergileyememekte, karmaşıklık devam etmektedir. İşlevsel olmayan kurumlar varlığını sürdürmekte, yeni düzenlemelere uymayan ya da bunları kendi ihtiyaçlarına

göre yorumlayan personel sayısında azımsanamayacak kadar fazlalık oluşmaktadır. Bu durum özellikle taşra örgütlerinde belirgin hale gelmektedir. Merkezdeki kuruluşlarda uzman personel sayısının artması ve bu personelin yetişmesiyle bir zihinsel farklılaşma gözlemlenirken taşrada eski alışkanlıkların devam ettiği de görülmektedir. Türkiye'nin yıllardır sürdürdüğü sorunlarla başa çıkma çabaları açısından da geçerli olan bu durum, YKY çerçevesinde önerilen değişikliklerin bu bağlamda değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.8.3. Türkiye'de Yönetimde Yeniden Yapılanma

Yönetimde yeniden yapılanma terimi, Türk idare literatüründe uzun bir geçmişe sahip değildir. “İdari reform” ve “yeniden yapılanma” terimleri benzer kavramları ifade etse de yeniden yapılanma kavramının daha geniş ve çağdaş bir çerçeveye sahip olduğu ifade edilmektedir (Yayman, 2008:5). Reform kelimesi, mevcut sistemdeki aksayan yönlerin düzeltilmesi ve sistemin daha iyi işler hale getirilmesi amacıyla yapılan değişiklikleri ifade etmektedir. Yeniden yapılanma, sistemdeki dışsal müdahalelerle gerçekleştirildiğinden bu süreçte ortaya çıkabilecek dirençlerin dikkate alınması gerekmektedir (Sürgit, 1972:7). Kamu yönetimindeki değişim ve yenilikler, aşırı merkeziyetçi yapıdan uzaklaşmayı amaçlayan bir teşkilatlanma sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Bu yeni yapı, yöneticilerin ve birimlerin kendi başlarına karar alma yetkisine sahip olduğu, sorumluluğu üstlendikleri bir ortak yönetim anlayışını benimsemektedir (Mengi, 1997a: 507-508). Reformlar sayesinde yönetim sisteminin yerleşme fikrinin benimsetilmesine yol açılmış, bu bağlamda da kamu örgüt yapısının güçlenmesine ve personelin hizmet sunumunda daha etkili olmasına imkân tanınmıştır (Kırışık, 2013: 290).

Yapılandırma daha etkili ve verimli bir düzenin kurulmasını hedeflemektedir. İdari reformun anlamı oldukça geniş olup insan kaynağı, maddi unsurlar, zaman, uygulanan yöntemler, mevzuat vb. unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle değişim, “doğal değişim” ve “planlı ve bilinçli değişim” olmak üzere iki unsur üzerinde yükselmektedir (Tutum, 1995: 134). Devletin küçültülmesi ve yeniden yapılanma, kamu yönetiminde etkinliği artırmak ve modernleşmek amacıyla önemli kavramlar olarak kabul edilmektedir. Bu süreçler devletin işleyişinin daha verimli hale

gelmesine katkı sağlamakla birlikte, merkeziyetçilikle yerel yönetimlerin özerkliği arasında bir denge kurma çabası taşımaktadır. Yeniden yapılanma yaklaşımı, değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kamu yönetiminin geleceğini şekillendiren temel bir unsur olarak varlığını korumaktadır.

1.8.3.1 Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması Üzerine Hazırlanan Raporlar

Ülkemizde yönetimin yeniden yapılanması konusunda resmi kurullar ve yerli-yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan birçok değerli çalışma bulunmaktadır. Bu raporlardan bazıları hazırlandıkları dönemde görev yapan hükümetlere bazıları da doğrudan kamu idarelerine sunulmuştur (Kalkandelen, 1997: 28-30). Bu raporlar bakanlıkların yeniden yapılanması, kamu personel rejimine tabi çalışanlara ilişkin hukukun düzenlenmesi, ücretlendirme, görev tanımlarının belirlenmesi vb. birçok hususu içermektedir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğuran nedenlerin başında sistemdeki kurum ve kuruluşların görevleri nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlarında ve çalışma düzenlerinde görülen kurumsal değişimler gelmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin var olan sisteme entegrasyonu sonucunda bu teknolojilerin kullanımına bağlı olarak beliren olumsuzluklar, yönetim yaklaşımında ve halkla iletişimde ortaya çıkan değişimler, siyasal sistemin aktörleri ile diğer sosyal çevrenin etkileşimini de dönüştürmüştür. Bu doğrultuda devlette yaşanan yönetsel değişimler, görev ve sorumluluklardaki farklılaşmalar vb. faktörler yönetimde yeni düzenlemeleri gerektiren diğer unsurlardır (Kalkandelen, 1997: 31). Bu etkenlerin bireysel veya toplu etkileri yönetimin yeniden düzenlenmesi yaklaşımını şekillendirerek sistemi daha işlevsel hale getirmeyi hedeflemektedir. Türkiye’de 1930’lu yıllardan itibaren çeşitli uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar ülkenin idari yapısı ve yerel yönetimlerle ilgili önemli tespitlerde bulunmaktadır. Bu raporlar büyükşehir sistemine dair dolaylı bilgiler sunmakta ancak genellikle merkezi otoriteye daha fazla vurgu yapmaktadır.

1.8.3.2. Yabancı Uzmanların Raporları

1933 yılında hazırlanan Dorr Raporu genç Türkiye Cumhuriyeti'nin bu alandaki ilk idari reform çalışmasıdır. Rapor, diğer ülkelerden gelen uzmanlar tarafından hazırlanmış, raporda yetki devrinden bahsedilmiş ancak yerel yönetimlere ve dolayısıyla büyükşehir yönetimlerine dair ayrıntılı bir bilgi verilmemiştir. Rapor daha çok yüzeysel düzenlemeler ve bürokrasiye yönelik eleştiriler içermekte olup merkezi yönetime odaklanmıştır (Yayman, 2008: 85-100). Yine dış kaynaklı olarak hazırlanan bir diğer rapor 1949 yılındaki Thornburg Raporu'dur. Rapor, ülkenin kalkınması için hangi yolları izlemesi gerektiğine ilişkin bir dizi öneriyi içermekle birlikte merkezi yönetim ile mahalli idarelerin ilişkilerinin boyutunu da değerlendirmektedir. Aşırı merkezileşmiş yönetim yaklaşımı eleştirilmiş ancak mahalli idarelerin güçlendirilmesi için gerekli adımlar ve merkez-yerel ilişkilerinin nasıl düzenleneceği gibi konular detaylandırılmamıştır (Yayman, 2008: 106-120).

1949 yılında idari reform alanında yayınlanan ikinci rapor Neumark Raporu'dur. Bu raporda da Türk kamu yönetiminin hizmet üretme ve sunma yöntemi değerlendirilmiş, görünüşte ademi merkeziyetçi bir yaklaşımın olduğu belirtilse de bunun aşırı merkezileşme karşısında yetersiz olduğu tespitinde bulunularak bu durumun düzeltilmesi önerilmiştir (Yayman, 2008: 133). Devam eden dönemlerde Cumhuriyet tarihindeki en kapsamlı yerel yönetim incelemelerinden birisi olarak öne çıkan Barker Raporu 1951 yılında hazırlanmıştır. Bu rapor seçilmiş yöneticilerle merkezin atadığı görevliler arasındaki ilişkileri ele almış ve seçilmişlerin atanmışlar karşısında yeterli düzeyde etkili olamadıklarını belirtmiştir. Kararlardan bazılarının atanan kamu görevlilerince alındığını ve mahalli idarelerin yetkilerini kullanabilmeleri için yeterli mali kaynağa kavuşturulması gerektiğine vurgu yapmıştır (Yayman, 2008:143). Yine 1951 yılında hazırlanan Martin-Cush Raporunda merkeziyetçiliğin yumuşatılması ele alınmış yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarının düzenlenerek yetkilerinin artırılmasına dair öneriler geliştirilmiştir. 1952 yılında hazırlanan ancak orijinal metnine ulaşamadığı için mahalli idareler hakkında bir bilgi içerip içermediği hususunda tereddüt edilen Gruber Raporu'nun ise genel idari teşkilatlanma ve personel yapısına ilişkin konularda hazırlandığı düşünülmektedir (Yayman, 2008: 153-155).

Ekonomik ve sosyal kalkınma perspektifiyle 1959 yılında hazırlanan Baade Raporu'nda; Türkiye'nin çok yönlü gelişiminin yabancı sermaye ile mümkün olacağına vurgu yapılarak, merkezi yönetimin, farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarını teşvik eden politikaları hayata geçirmesine yönelik konular ele alınmış ancak yerel yönetimlerle ilgili herhangi değerlendirme yapılmamıştır. Yine bu yıl yayınlanan Chailloux-Dantel Raporunda da kamu personeli ile ilgili konular geniş bir çerçevede ele alınmış ve yerelle ilgili hiçbir düzenlemeye yer verilmemiştir. 1961 yılına gelindiğinde Türk kamu yönetimi uzmanlarının da ilk kez yer aldığı karma bir komisyon tarafından “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor” adı verilen rapor hazırlanmıştır. Bu çalışma, Türkiye’de bundan sonraki dönemlerde yapılması planlanan idare ile ilgili her türlü yenilenme çalışmalarının içeriğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu rapordan sonra 1962 yılında hazırlanan Mook ve Fisher Raporları ile 1963 yılında hazırlanan Podol Raporu'nda da önceki dönemde hazırlatılan raporlardaki gibi yerel yönetimlere dair düzenlemelere yer verilmediği görülmektedir (Yayman, 2008:159-220).

1.8.3.3. Yerli ve Milli Raporlar: MEHTAP ve KAYA

Cumhuriyet dönemi yönetim tarihi açısından oldukça büyük önemi haiz olan ve kısaca MEHTAP Raporu olarak bilinen “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi”, 1963 yılında yapılan ve idarenin oldukça kapsamlı bir biçimde incelendiği bir çalışmadır. Bu çalışmayı önemli kılan yerel yönetimler ile ilgili konuları da kapsamıdır. Bu yönüyle MEHTAP, yerel yönetim kapsamındaki idarelerin yapısı ve işleyişinin yeniden düzenlenmesini içermesi bakımından planlı dönemin en önemli girişimlerindendir. Araştırma, “merkezi kuruluşlar ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve yerel yönetimler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları ve teşkilatlanması” gibi konuların incelenmesi gereken önemli alanlar olduğunu belirterek her bir başlığın ayrı ayrı irdelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte söz konusu raporda mahalli idarelerin yapısal sorunlarının ve merkez ile olan ilişkilerinin tüm yönleriyle analiz edilecek şekilde ele alınmasının gerekliliği de ifade edilmektedir (Urhan, 2008: 87). MEHTAP çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekli görülen çalışmalar bakanlık

merkez teşkilatı, bakanlıkların taşra birimleri ve mahalli idare birimlerinin yetki ve görev bölüşümünün idari yapılanmaya en uygun şekilde kaynak paylaşımını da içine alan bir bütünlük çerçevesinde ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Bu doğrultuda önerilen projeler kapsamında “Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma” adı verilen bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında yerel yönetimlerle merkezi yönetimin ilişkilerinin geliştirilmesi, denetim yetkisinin belirli bakanlık aracılığıyla düzenlemesi, bu şekilde vesayet yetkisini kullanan makamlarla uyumlu bir ilişki kurulması vb. konularda kanuni bir zemin oluşturulması gerektiği kararlaştırılmıştır. O dönemde ülkede var olan siyasi iklimin getirdiği bazı sınırlamalar nedeniyle MEHTAP kapsamında belirlenen hususlarda uygulama imkânı bulunamamıştır. Var olan uygulamalar, dönemin Bakanlar Kurulu tarafından alınan kararla oluşturulan “İdari Reform Danışma Kurulu (İRDK)” aracılığı ile sürdürülmüştür. Bu kurul tarafından hazırlanan raporda, idarenin yeniden yapılandırılmasında il özel idaresi ve ilçe belediyesi gibi idari birimlerin kurulması, vesayet yetkisinin azaltılması, yerel yönetim birimlerinin denetimlerinin rutinleştirilmesi, yeni kurulacak belediyeler için nüfus kriterinin belirlenmesi vb. tespitler yer almaktadır (Memişoğlu, 2015: 56).

Türkiye’de gerçekleştirilen idari reform çalışmaları değerlendirildiğinde, içeriği bakımından yönetimin yeniden yapılandırılması sürecinde neler yapılmak istendiğine ilişkin daha net bir durumun izlendiği araştırma “KAYA Raporu” olarak bilinen ve 1991 yılında hazırlanan “Kamu Yönetimi Araştırma Projesi”dir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre hazırlanan raporun amacı “kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, hızlı, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet sunacak düzene kavuşturmak, kamu yönetiminin gelişen çağdaş şartlara uyumunu sağlamak, kamu kuruluşlarının amaçları, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ile bunların bölüşümünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanım biçimlerinde var olan aksaklıkları ve eksiklikleri tespit ederek bu konularda önerilerde bulunmak” şeklinde ifade edilmiştir. Bununla birlikte söz konusu rapor, demokratik işleyişin yerel düzeyde en iyi şekilde sağlanmasına da işaret etmektedir. Bu bağlamda hemşehrilerin mahalle düzeyinde teşkilatlanmaları, bu yapılara sosyal ve kültürel alanlarda işlev kazandırılması, belde halkının yerel yönetimlere

katılımının artırılmasına yönelik çaba sarf edilmesi ve belediye meclis kararlarının şeffaf bir şekilde halka duyurulması vb. önerilere de raporda yer verilmiştir (KAYA Raporu, 1991).

1.8.4.Yeniden Yapılanma ve Yerelin Yönetimi

Merkezi yönetimlerin verimsizliği yönünde yapılan eleştiriler yerel yönetimler için de söz konusudur. Bu durum merkez-yerel fark etmeksizin yönetimin bütünlüğü içinde olan tüm idari birimlerin beraber dönüştüğünü göstermektedir. Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve reform süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması, bu dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle ulus-devletlerin siyasal sınırlarının zayıflaması, yerel yönetimleri küresel ekonominin dönüştürücü ve sürdürücü aktörleri haline getirmiştir. Bu bağlamda idari reform başlığı altında yürütülen politik faaliyetlerin, dünyayı şekilden şekle dönüştüren kapitalist sisteme entegrasyonu kolaylaştırdığını ve hızlandığını söylemek mümkündür (Akbulut, 2007: 14-17).

Yeniden yapılanma hareketlerinde merkezin yetkilerinden bazılarının yerellik ilkesine uygun olarak yönetim çevrelerine aktarılması sürecin farklı boyutlarından birisidir. Verilecek kamu hizmetinden yararlananların beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması için bu hizmetin iyi kalitede, kısa sürede, en uygun maliyetle ve kesintisiz olarak verilmesi gerekmektedir. Bunu yerelde sağlamak için merkezi yönetimin sorumluluk alanlarının daraltılması, kaynak paylaşımının dengelenmesi ve yetkilerin devredilmesi gerekli görülmektedir. Buna göre yerel yönetimlerin etkinliğini artırmakla kamu hizmetlerini daha ulaşılabilir hale getirmenin mümkün olduğu düşünülmektedir (Malizia ve Tassa, 2004: 6).

1.8.5. Yerelin Rolü ve Türkiye'de Yerel Yönetim Düzenlemeleri

Stewart ve Stoker (1989: 2-4), yerel yönetimlerde yeniden yapılandırmanın önemli bileşenlerini vatandaşların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasının yönetim anlayışı olarak benimsenmesi, kamu dışındaki sektörlerdeki gibi çağdaş yönetim yöntemlerinin uygulanması şeklinde belirtmektedir. Öztürk ve Coşkun (2003: 74-79), yerel yönetimlerde reform ihtiyacı olan hususları; hizmet kalitesinin

artırılması, bunun için bilgi iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanılması, yönetsel yapısal değişimler ve gerçek anlamda performans yönetimi olarak ifade etmektedir. Durna ve Eren (2002: 55-59), yerel yönetimlerin yetersizlik alanlarını vatandaş ile ilişkiler, örgütsel hususlar, finans ve insan kaynakları olarak gruplandırmaktadır. Bu grupta yetersizlikler çok fazla küçük birimin bulunması, birimler arasında gereksiz hiyerarşilerin olması, görev ve yetki paylaşımındaki standardizasyon sorunu, süreç yönetimi eksikliği olarak sıralanmaktadır. Yerel yönetimlerin etkinliğini artırmak ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmak için yeniden yapılanma ve reform ihtiyacı oldukça önemli görülmektedir. Bu süreçte, vatandaş odaklı bir yaklaşım benimsemek, yönetim birimini ölçeklendirmek, modern yönetim tekniklerini uygulamak ve örgütsel yetersizlikleri gidermek yerel yönetimlerin başarısı için kritik adımlar olarak ifade edilmektedir (Koyuncu ve Serteser, 2012: 5).

Metropolitan yönetimler toplumların ekonomik, siyasal ve toplumsal niteliklerine göre farklı zamanlarda ve biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu yönetimler, çeşitli tercihler çerçevesinde şekillenerek, belirli temel kurallar altında hizmet üretimini sürdürmektedir. 6360 Sayılı Kanun'un gerekçesi olarak belirtilen sorunlar yerel yönetimler arasında etkin koordinasyonun sağlanamaması, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlara uygun şekilde sunulması gerekliliği, kaynak israfının önlenmesi ve mevcut kaynakların etkin kullanımı, en uygun düzeyde hizmet üretebilecek yerel yönetimlerin varlığına duyulan ihtiyaç, yerel yönetimlerin finansal sorunları, sanayileşme, çevre ve ulaşım konularında küçük ölçekli birimlerin sorunları çözme kapasitelerinin yetersizliği olarak özetlenebilmektedir (Çelikyay, 2014: 11). Buna uygun olarak dönemin hükümetlerinin hazırladığı programlarda bu husus “merkez teşkilatı ile yerel yönetim birimlerinin kaynakları paylaşma, görevleri ve yetkileri bölüşme gibi konularda yapılması gerekenlerin devletin üniter yapısının devamlılığı, hizmetlerin verimliliği ve etkinliği göz önünde bulundurarak modern yönetim yaklaşımlarına uygun şekilde yeniden belirleneceği” şeklinde belirtilmektedir (Keleş, 2014: 521).

Yakın dönemde en köklü değişimleri içeren başlıklar 2003 yılında hazırlanan “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim” adlı resmi belgede ele alınmıştır. Kamu yönetiminin bir bütün olarak

yönetimi hantallaştıran merkezi vesayetin ağırlığıyla ve yeterli gelmeyen yerel kaynaklarla hizmet üretmeye çalışan mahalli idarelerin, ülkemizin de taraf olduğu Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na uygun olarak yeniden yapılandırılması, görevlerinin detaylı bir şekilde belirlenmesi, idari birimlerin fonksiyonlarının netleştirilmesi, yerel hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesi öngörülmüş, böylece Türk kamu yönetiminin yapısında köklü bir değişim hedeflenmiştir (Canpolat, 2010:39).

1.8.6. İdari Reformun Tarihsel Süreci

Ülkemizde idari reform kavramı, yaklaşık iki yüz yıllık bir geçmişe sahiptir ve bu süreç içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar için farklı terimler kullanılmıştır. Yönetim yaklaşımında yaşanan büyük çaplı değişiklikler “yönetimin yeniden yapılandırılması” ve “devlet reformu” şeklinde ifade edilerek “idari reform” olarak adlandırılan süreçlerden daha geniş bir alanı kapsamaktadır (Tutum, 1994: 4). Dünyada her gün yaşanan değişimler, kurumsal varlığın sürdürülebilirliği için idari gelişim sürecinin dinamik bir şekilde ilerlemesini zorunlu hale getirmektedir. (Polatoğlu, 2003:159). İdarelerin zamanın gereklerine göre şekil almaları, düzenli olarak işleyişlerini gözden geçirme ve buna bağlı olarak yenilenme faaliyeti yürütmeleri ile mümkün olacaktır. Tekrarlayan bu uyumlaştırma faaliyetlerine “idareyi geliştirme” denilmektedir (Sürgit, 1972: 10-11). Yönetimde yeniden yapılanma düşüncesi, mevcut sistemin yetersizliklerinin algılanma biçimine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu algılamalar her devlette farklılık göstermekte ve tarihsel gelenekler, pratik sorunlar ile reformcuların öngörülleri bu farklılıkların kaynağını oluşturmaktadır (Coşkun ve Nohutçu, 2005: 5). İdarenin yeniden düzenlenmesi, mevcut sistemin çevresel koşullardaki değişikliklere ayak uyduramayan yönlerinin geliştirilmesini hedeflemekte olup bu süreç, bilinçli bir çaba ve planlı bir dizi faaliyet ile gerçekleştirilmektedir.

Kamu yönetiminde yapılan yakın dönem yeniden yapılanma çalışmaları, üç temel döneme ayrılabilir. 1980’li yıllara kadar geçen zaman içerisinde yapılanlar, karşılaşılan günlük sorunların nasıl çözüme kavuşturulacağına ilişkin hususları göz önünde bulundurarak idarelerin teşkilat yapılarında, iş süreçlerinde ve prosedürlerde

iyileştirmeler yapmayı amaçlamaktadır. İdari reform kavramı etrafında şekillenen bu süreç, kamu idaresinin daha verimli hale getirilmesine yönelik düzenlemeleri içermektedir. 80'ler döneminde idarelerin kurumsal yapılarının yeniden kurgulanması düşüncesinin önüne geçerek, devletin fonksiyonunun ne olması gerektiğine ve sınırlarının yeniden belirlenmesine odaklanılmıştır. Bu dönemde özel sektör yönetim anlayışının kamuya entegrasyonu hedeflenmiş ve kamu yönetiminde etkinliği artırmak için özel sektör uygulamalarının benimsenmesi önem kazanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren güçlenerek günümüze kadar geçen son dönem, kamu yönetimini toplumsal yapı ile entegre etme yaklaşımını benimsemiştir. Bu süreç ile kamu yönetiminin toplumun ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmesini amaçlamakta ayrıca günümüzde de etkilerini sürdüren bu yaklaşımla kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması da hedeflenmektedir (Yılmaz, 2007: 223).

1.8.6.1. İdari Reformun Nedenleri

Yönetimde yeniden yapılanmayı gerekli kılan birçok neden yönetimin eskimesi ve yeterliliğini kaybetmesi gibi ortak noktalara sahiptir. İdari reformun nedenlerini örgütsel, çevresel, dışsal etkenler ve idare anlayışındaki değişimlerden kaynaklanan nedenler olarak gruplamak mümkündür (Yayman, 2008: 42-43).

Türkiye'deki kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları dünyadaki gelişmelerle eş zamanlı olarak ele alınmış ve bu durum Türk kamu sektöründe Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının uygulanmasına önemli bir zemin hazırlamıştır. YKY, Batı ülkelerinden başlayarak dünya genelinde etkili olmuş, Türk kamu sektörünü de hızlı bir şekilde etkilemiş ve bu etki kamu yönetiminde mevcut yaklaşımların yanı sıra çeşitli mekanizmaların uygulanmasına da yol açmıştır (Ömürgönülşen, 2003:29). YKY'nin en önemli çıktılarından biri olan yönetim ve bu anlayışın bir uygulama modeli olan e-Devlet, bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte kamu kurumlarında elektronik iletişim ve yazışma süreçlerine geçişi sağlamıştır (Şat, 2009: 11).

1.8.6.2. İdari Reformun Gerekliliği

İdari reform idarenin kurumsal yapısının, iş ve eylemlerinin, her türlü kaynağının mevcut hali ile gerçekte hangi durumda olması gerektiğinin değerlendirilmesidir. İdari reformun temel hedefleri yönetimdeki aksaklıkların giderilmesi, bürokratik yapının hafifletilmesi, siyasi ilişkilerin ve karar alma süreçlerinin yeniden yapılandırılması, etkinliği artıracak yöntemlerin geliştirilmesidir (Aykaç vd., 2003: 154-155). Yönetim durağan bir sistem olmayıp sürekli değişim ve yenilenme gerektiren bir süreçtir. Değişim, çevresel gelişmelerin etkisiyle zorunlu hale gelebilirken teknolojik gelişmeler de yönetim yapısını sürekli olarak yeniden yapılandırma ihtiyacını doğurmaktadır. Ancak idarenin değişime olan kuşkucu yaklaşımı bu süreci zorlaştırmaktadır (DPT, 2000: 6). Sürgit (1972: 11), mevcut dengeler düzenini değiştirmeden yapılan sürekli iyileştirme çabalarını “idareyi geliştirme” kavramı ile tanımlamaktadır. Bu bağlamda yönetim iyileştirme çalışmalarına gereken önem verilmediğinde merkezi düzeyde gerçekleştirilen reformların kurumsal düzeyde pek fazla iyileştirme sağlamayabileceğini vurgulamaktadır. Diğer bir anlatımla yönetimde ve kurumsal iç ve dış iletişimde niteliğin artması sadece devletin merkezde yeniden yapılanması ile değil aynı zamanda kurumsal düzeyde gerçekleştirilen yönetimin iyileştirilmesi çabalarıyla mümkün olabilmektedir.

Sezen (2009: 36) yönetsel reformların coğrafi yaygınlığına ve küreselleşme ile olan bağlantısına dikkat çekerek reformların etkilenme, etkileme, öykünme ve zaman zaman zorlama gibi dinamiklerle şekillendiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte yönetsel reformların gerekçelerini ortaya koyan unsurlar devlet algısındaki değişim ve devletin neleri yapması gerektiğine ilişkin beklentilerdir. Bu nedenle reformlar yalnızca belirli kurallar çerçevesinde yapılması gerekenlerle sınırlı olmayıp aynı zamanda siyasal bir bakış açısını da içermektedir (Sezen 2009: 36). Yeniden yapılandırmanın en önemli unsurlarından biri idarenin hukuk devleti ilkelerine bağlı olmasını sağlamaktır. Hukukun üstünlüğü anlayışı ile hareket eden bir kamu yönetim yapısı, devleti yeniden tesis edecek çalışmaların başarılı olması için gerekli ve en önemli unsurdur. Mülki yönetim sisteminin yeniden yapılandırılması halkın düşünce ve isteklerinin önemslenmediği bir durumdan çıkmak için gereklidir. Bu tür

bir yapı, devletin kutsallaşmasına ve vatandaş ile taşradaki yönetim sistemi arasında bir engelin oluşmasına neden olmaktadır (Arslan ve Mahmutoglu, 2005: 85-86). Yönetimin yeniden yapılandırılması kapsamlı bir yaklaşımı zorunlu kılan bir dizi süreçten oluşmaktadır. Bu bağlamda göz önünde tutulması gerekli olan temel konuların aşağıdaki üç başlık altında toplanabileceği değerlendirilmektedir (Sürgit, 1969: 82):

- Kurumsal Yapı ve İşleyiş Düzeninin İncelenmesi: Bu süreçte mevcut yapıların analizi yapılmalı ve iş akışları ve süreçler gözden geçirilmelidir. Bu incelemeler sayesinde, kurumların işleyişindeki sorunlar tespit edilerek, gerekli düzenlemeler yapılabilir.
- Kamu Hizmetlerinin Sunumundaki Sorunların Tespiti: Bu aşamada vatandaş geri bildirimleri dikkate alınmalı, sorunların kök nedenleri araştırılmalıdır. Hizmet sunumunda yaşanan aksaklıkların giderilmesi, halkın memnuniyetini artırmak için önemlidir.
- Yeniliklerin ve Metotların Uygun Şekilde Uygulanması: Bu bağlamda yenilikçi yaklaşımlar benimsenmeli, uygulama metotları esnek bir şekilde yeniden değerlendirilmelidir. Bu sayede, kamu hizmetlerinin kalitesi artırılabilir.

Yukarıda sayılan nedenlerle sürekli bir gözden geçirme süreci işletilerek sorunlar tespit edilmeli ve düzeltici önlemler alınmalıdır (DDK Raporu, 1999: 172).

1.8.7. Yerel Yönetim Reformlarına Yönelik Vaatler ve Görüşler

Adalet ve Kalkınma Partisi'nin (AK Parti) 2018 yılındaki seçim beyannamesinde hizmet kalitesinin ve kapasitesinin artırılması amacıyla yeni hükümet sistemi ile uyumlu olarak yerel yönetimlerin etkin hale getirilmesinin destekleneceği yer almaktadır. Buna göre yerel yönetimlerin sağlık, eğitim, istihdam, ekonomik gelişim vb. alanlarda etkin rol alabilmeleri için merkezi idareyle güçlü koordinasyonlar kurulması hedeflenmektedir. Ayrıca, yerel yönetimlerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, hizmet standartlarının belirlenmesi ve demokratik

yönetim ile hesap verebilirliğin artırılması amacıyla yeni yetkilerin tahsis edileceği ve yasal düzenlemelerin yapılacağı ifade edilmiştir (Kavas ve Düşündere, 2019: 6).

AK Parti, yerel yönetimlerle ilgili olarak üç temel kavrama vurgu yapmaktadır. “Verimlilik” başlığı altında belediye sayılarının azaltılması ve büyükşehir belediyesi sayısının artırılması ile ölçek ekonomisinin sağlanacağı belirtilmektedir. “Koordinasyon” konusunda ise şehirlere yapılacak yatırımlar için kaynak israfına ve hizmet tekrarına meydan vermeyecek şekilde merkez ve yerelin idari bütünlük çerçevesinde birlikte kararlar almasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Son olarak “Etkinlik” konusunda bazı kamu hizmetlerinin belediyelere devredilmesi ile kamu hizmetlerindeki etkinliğin artacağı görüşü öne çıkarılmaktadır. Bu doğrultuda büyükşehir belediyeleri ile ilgili yeni yasal düzenlemelerin yapılması söz konusu olup bu düzenleme ile yeni büyükşehir belediyelerinin kurulmasının da planlandığı şeklinde yorumlar yapılmaktadır (Kavas ve Düşündere, 2019: 10).

1.8.8. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Bir Kanun Denemesi ve Kavramsal Değişimler

Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun (KYTK), yapılması planlanan idari reformun bundan öncekilerden oldukça farklı bir yaklaşımla gerçekleştirileceğini gösteren son dönemin en önemli kanunlaştırma girişimi olarak değerlendirilmektedir. KYTK, alışılmış “idare (administration)” kavramını kullanmayıp bunun yerine “kamu yönetimi (management)” kavramını kullanarak, bu alandaki dönüşümü vurgulamaktadır. Bu değişiklik, Türkiye’de kamu yönetimi kavramının yasal düzlemdeki geçmişine bir atıfta bulunarak yeni bir yönetim anlayışını içermektedir (Azrak, 2004: 225). KYTK, başkent teşkilatı ile mahalli idarelerin yetkileri ve görevlerinin paylaşımını tekrar düzenlemeyi hedefleyen bir çerçeve kanun olarak Türkiye’nin yönetim yapısını ve yönetsel paradigmasını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Merkezi idare, mahalli idareleri genel yetkili organlar olarak konumlandırmakta ve kendi görevlerini yerine getirirken genel ilkeleri belirleyip uygulamayı denetleyen bir hakem rolüne bürünmektedir (Şencan, 2006: 126). KYTK’nın getirdiği önemli yeniliklerden birisi merkezi yönetimin yetki ve sorumluluklarının sınırlandırılmasıdır. Tasarıda yerel

ortak gereksinimlere yönelik her çeşit görev ve sorumluluğun yerel yönetimler tarafından yerine getirileceği, hizmetlerin bu birimler tarafından sunulacağı ve yetkilerin bu birimlerce kullanılacağı ifade edilmektedir. Burada ifade edilen yerel yönetim birimlerinin görevleriyle yetkilerinin asıl olması bu bağlamda merkezin yetki ve görevlerinin ihtiyari kabul edilmesini sağlamaktadır. Bu durum, kamu yönetimi sisteminde önemli bir değişimi öngörmekte ve “genel yetkili merkez” anlayışının yerini “genel yetkili yerel” anlayışının alması tartışmalarına yol açmaktadır (Azrak, 2004: 227).

İKİNCİ BÖLÜM

BİR YEREL YÖNETİM BİRİMİ OLARAK BELEDİYELER: DÜZENLENMELERİ VE HUKUKİ REJİMLERİ

Türkiye’de yerel yönetim denince ilk akla gelen kuruluş belediyelerdir. Mülki bölümlerde diğer bir anlatımla il ve ilçelerde belediye teşkilatının kurulması zorunludur. Nüfus kriteri başta olmak üzere sanayi, turizm, ticaret vb. faaliyetler bakımından yoğunlaşmanın olduğu yerleşim yerlerinde yaşayanların ortak gereksinimlerinin karşılanması amacıyla karar organları seçimle iş başına gelen kuruluşlar olan belediyeler belirli düzeyde idari ve mali özerkliği bulunan kamu tüzel kişiliğidir.

Belediyelerin tabi olduğu temel hukuki düzenlemeler 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu’dur. Bu iki kanun büyükşehir ve büyükşehir olmayan illerdeki belediyelerin farklılığını da ortaya koymaktadır (Gözler ve Kaplan, 2016: 85). 5216 Sayılı Kanun büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerini kapsamaktadır. Bununla birlikte söz konusu kanun “Belediye kanunu ve diğer ilgili kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri, ilgisine göre büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır.” hükmünü içermektedir. Buna göre 5393 Sayılı Kanun’un 5216 Sayılı Kanun’a aykırı olmayan hükümlerinin büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyeleri için de uygulanabileceği anlaşılmaktadır (Mecek ve Doğan, 2015: 233).

2.1. Türkiye’nin Yerel Yönetim Tarihçesi

Eryılmaz (2013: 66) Tanzimat’a kadar ülkemizde batı tipi bir yerel yönetim geleneği bulunmadığını bununla birlikte yerel yönetim benzeri bazı kurumların geleneksel kent hizmetlerinin yürütülmesinde önemli roller üstlendiğini, yerel yönetim anlayışının, Batılılaşma sürecinin bir parçası olarak Fransa’dan alındığını ifade etmektedir. Osmanlı Devleti’nde yerel yönetimlerin gelişiminin Batı’daki feodalizmin çözülmesiyle oluşan toplumsal dayanağa sahip kent yönetimlerinin ortaya çıkmasıyla karşılaştırıldığında farklı bir seyir izlediği görülmektedir. Batı’da bu süreç, burjuva sınıfının oluşumu ile desteklenmişken Türkiye’de benzer bir

sermaye birikimi süreci yaşanmamıştır. Bu bağlamda modern anlamda yerel yönetim birimlerinin 19'ncü yüzyıl sonlarında oluşturulduğu görülmektedir.

Liman kentleri, Avrupalı devletlerin yatırımcıları için önemli olduğundan ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi amacıyla bu yerlerde belediye teşkilatları oluşturulmuştur. Ancak bu dönemde bu kentlerin düzensizlikleri ticaret başta olmak üzere buna bağlı gelişebilecek diğer etkinliklerin gelişimini de engellemiştir (Ortaylı, 2007: 435). Osmanlı Devleti'nde belediyeçilik faaliyetleri Tanzimat'tan önce merkezi otoritenin temsilcisi olan kadılar tarafından yürütülürken bu dönemde fiyat denetimleri gibi zabıta işlevlerinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte sosyal yardım, eğitim ve sağlık hizmetlerini sunan yapılar olarak hastane, medrese, hamam vb. tesisler vakıflar tarafından inşa edilirken loncalar, çarşı ve pazarların düzenlenmesiyle ilgileniyordu. Ayrıca fiyatların düzenlenmesi ve gerektiğinde cezai önlemlerin alınmasından sorumlu bir muhtesipler kurulu da bulunmakta, mahalleler ise kendilerine ait bekçileri seçerek yerel düzeni ve temizliği sağlamaktaydılar (Sunay, 2002: 117). Tanzimat döneminde ise laiklik rüzgârlarının etkisiyle kadınların yetkilerinde önemli daralmalar yaşandığı görülmektedir.

Tanzimat dönemiyle başlayan süreçte yönetime katılımın artırılması amaçlanmış olsa da bu gelişmeler daha çok dış baskılar ve etkilerle şekillenmiştir. Bu süreçte Batılı devletlerin Osmanlı'ya müdahale etmesini önlemek için azınlıkların yönetime katılımının sağlanması hedeflenmiştir (Sencer, 1984: 56). Zira Osmanlı, Kırım Savaşı sırasında Batı'nın desteğini almış ve 1856 yılında Islahat Fermanı'nın çıkarılmasında bu desteğin önemli bir rolü olmuştur. Bu ferman, azınlıklara çeşitli haklar tanımış ve İstanbul'un Müslüman olmayan nüfusunun yoğun olduğu Beyoğlu-Galata bölgesinde ilk Batı tarzı belediyenin kurulmasına zemin hazırlamıştır (Yörükoğlu, 2009: 8). Batı'daki modern şehirlerin örnekleri Osmanlı bürokratlarının şehir yönetiminde yeni yapılanma taleplerini artırmış, ancak bu çabalar yalnızca bürokratların istekleriyle sınırlı kalmamış ve toplumsal gelişmelerin etkisiyle büyüyen şehirler temizlik, aydınlatma, kaldırım, kanalizasyon vb. temel sorunlarla da karşı karşıya kalmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanması, yerel yönetimlerin oluşturulmasındaki temel amaçlardan biri olmuştur (Eryılmaz, 1996: 336).

Osmanlı Devletinde, şehirli yönetimler kırsal alandan daha güçlü konumda olmuştur. Bu nedenle, köylerdeki büyük mülk sahipleri genellikle şehirlerde

yaşamaktadır (Parlak ve Ökmen, 2015:141). İslâm devlet yapısında genel ahlâkın ve kamu düzeninin korunması ve denetlenmesi görevlerini yerine getiren bir teşkilat (<https://islamansiklopedisi.org.tr/hisbe>) olan “hisbe” kurumunun Osmanlı Devleti’nde kent yönetiminde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. İslam kentlerinde haram olan davranışların engellenmesi ve iyi davranışların teşvik edilmesi amacıyla oluşturulan bu birim zamanla “muhtesip” adını almıştır. Muhtesipler, denetledikleri esnaflar aracılığıyla şehrin genel yapısını şekillendirmiş ve gerçek ihtiyaçların tespit edilerek buna uygun şekilde hizmet üretilmesini sağlamada etkin olmuşlardır. Parlak ve Ökmen’e göre (2015: 143-146) Batı Avrupa’daki örgütlenmelerden farklı olarak Selçuklu mirasıyla gelişen lonca örgütleri, mesleki grupların bir araya gelmesiyle oluşmuş ve nitelik olarak sivil toplum örgütleri gibi işlev görmüştür. Loncalar, merkezi yönetimle halk arasında bir köprü vazifesi görerek yerel yönetimlerin temelini oluşturmuşlardır. 1878’de İstanbul Belediyesi yeniden düzenlenerek on idareye bölünmüş ve bu idareler hükümet tarafından tayin edilen müdürlerle yönetilmiştir. Şehremaneti ve diğer belediye daireleri arasındaki görev ve hizmetlerde çatışmaların yaşandığı İkinci Meşrutiyet döneminde bu çatışmanın kaynağının diğer belediye daireleri olduğu ifade edilmektedir.

2.2. Yerel Yönetimler İle İlgili Siyasi ve İdari Üst Yapılar

Cumhurbaşkanlığı makamının yürütme yetkilerini tek başına kullanması, yerel yönetimleri ilgilendiren politikalar geliştirecek kuruluşların varlığını daha da önemli hale getirmiştir. Yeni hükümet sistemi, Türkiye’deki bakanlık yapılarını ve yerel yönetimler üzerindeki denetim yetkilerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu durum, İçişleri Bakanlığı’yla Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı arasındaki görev ve yetki paylaşımıyla birlikte bazı konularda beraber hareket etme zorunluluğunu da getirmiştir (1 Sayılı CBK, 2018).

2.3. Belediyelerin Kurumsal ve Yönetsel Özellikleri

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu idarelerin mali bakımdan ne şekilde yönetileceğine dair esasları ve bunların kontrolünü

düzenlemektedir. Bu kanun çerçevesinde yerel yönetim birimi olan belediyeler genel yönetim kapsamındaki idareler arasında sayılmaktadır. Yapısal özellikleri bakımından diğer kamu idarelerine benzer yönlerinin yanı sıra farklı yönleri de söz konusudur.

Belediyelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bozlağan, 2005: 35-36):

- Kamu Tüzel Kişiliği: Belediyeler, kamu hukukuna bağlı olarak faaliyet gösteren tüzel kişiliklerdir.
- Kâr Amacı Gütmeyen Kurum: Bedelli veya bedelsiz hizmet sunar. Talep edilen bedel hizmete göre belirlenirken kârlılık göz önünde bulundurulmaz.
- Siyasal Yapı: Belediyelerin varlık nedeni, yerel tercihlerdir. Karar organları seçimle iş başına gelir.
- Örgütlenme: Belediyeler, geleneksel olarak dört kademeli bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Üst yönetici, yardımcıları, birim amirleri ve diğer görevlilerden oluşur. İdari teşkilat yapısında ilişkiler kanunlar çerçevesinde dikey ve yatay örgütlenme şeklindedir.
- Hiyerarşik Yapı: Üstler, astların iş ve eylemlerinden sorumludur. Astlar da üstlerine karşı sorumludurlar. Her düzeydeki görevliler için yaptırımlar söz konusudur.
- Tarafsızlık ve Belgelendirme: Hizmetler tarafsızlık ilkesine uygun olarak yürütülür ve her işlem ve eylem yürürlükteki mevzuata uygun olarak gerçekleştirilir. Hizmete ilişkin belgeler mevzuatına uygun olarak arşivlenir.

İç denetim birimi, belediye meclisince oluşturulan denetim komisyonu ve teftiş ile görevli birimlerce belediyenin kendi içyapısı ve süreçleri üzerinde yapılan denetimler “iç denetim”i kapsarken “dış denetim” bağımsız denetim kuruluşları veya ilgili kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen denetimler olarak ifade edilmektedir. Bu denetimler “belediyenin hizmetlerini üretirken gerçekleştirdiği faaliyetlerde ve her türlü işlemlerinde olması muhtemel hataların tekrar etmemesini sağlamak, görevlilerin mesleki açıdan gelişimine destek olmak, bir bütün olarak belediyenin idari kapasitesinin güçlenmesi için rehberlik etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir”. Bununla birlikte dış denetim “karar-destek ve izleme-

değerlendirme amaçlı tesis edilen bilgi teknolojileri destekli sistemin güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşma bakımından dinamik bir durumda olmasına katkı sağlayan, hizmet süreçlerinin ve çıktılarının yasal düzenlemelere, stratejik planlarda belirlenen amaç, hedef, performans göstergelerine ve toplam kalite yaklaşımı doğrultusunda belirlenmiş standartlara göre objektif olarak değerlendirilmesine imkân veren bir işlemdir”. Dış denetim ayrıca “önceki dönemlerle kıyaslama yapmak, dönemsel somut verilere dayalı olarak ölçümler gerçekleştirmek ve ulaşılan sonuçları raporlayarak ilgililerine iletmek” şeklinde belirlenen amaçları gerçekleştirmek için de yapılmaktadır.

2.3.1. Belediye Kanunu'nda İdari Vesayet ile İlgili Hükümler

Belediyelerin bazı hizmetlere ilişkin alacağı kararların uygulamaya geçmesi ilgili kanunlarda belirtildiği üzere izne tabidir. Örneğin belediyeler tarafından sağlık yatırımları, sosyal hizmetlere ilişkin projeler, eğitim yapılarının tesis edilmesi ve turizmin geliştirilmesine yönelik projelerde kullanılmak amacıyla bedelsiz veya düşük bir değer tespit edilerek arsa tahsis edilmesi Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın onayıyla gerçekleşmektedir (BK, 2005: Md.15). Yurt dışı ilişkilerin kurulması ve burada tesis edilen ilişkiler kapsamında yürütülecek ortaklıklar ve faaliyetler için yine ilgili Bakanlıktan izni alınmaktadır (BK, 2005: Md.18). Bir başka örnek vermek gerekirse 5393 Sayılı Kanun'nun 30'ncü Maddesi belediyenin görevini tarafsızlık ilkesine göre yürütmesinin zorunluluğuna işaret ederek siyasi saiklerle alınan kararlar sonucunda İçişleri Bakanlığı'nın yapacağı bildirim istinaden Danıştay kararı ile belediye meclisinin feshedilebileceğini belirtmektedir. Ayrıca İçişleri Bakanlığı, Danıştay tarafından fesih bildirimi yapıldıktan sonra meclis toplantılarının ertelenmesini isteyebilmektedir. Yine Belediye Kanunu'nun 44'ncü ve 46'ncı maddelerinde sebebi ne olursa olsun belediye başkanının görevden ayrılması halinde İçişleri Bakanlığı tarafından yapılacak işlemlere ilişkin hususlar yer almaktadır.

Yukarıda sayılanlara ek olarak aşağıda ifade edilen hususlar da belediyeler üzerindeki idari vesayetin önemli göstergelerindendir:

- Belediye Kuruluşu ve Sınırları: Belediyenin kuruluşu ve sınırlarının tespitinde mülki idare amirinin rolü büyüktür. Belediye sınırlarının kesinleşmesi için alınacak meclisi kararının kaymakamlığın uygun görüşüyle vali tarafından onaylanması gerekmektedir.
- Umuma Açık Yerlerin Ruhsatlandırılması: Topluma açık olan dinlenme ve eğlenme tesislerinin açılması ve çalıştırılmasına ilişkin ruhsatlandırma, kolluk kuvvetlerinin görüşü alınarak yapılmaktadır. İçkili yer bölgesinin tespit edilmesi gibi özel durumlarda da benzer şekilde valilik veya kaymakamlığın görüşü alınmaktadır. Bu yerler belediye meclisi kararına istinaden valilik tarafından belirlenmektedir.
- Belediye Hizmetlerinin Aksaması: 5393 sayılı Kanun'da, belediye hizmetlerinin aksaması durumunda valiye önemli yetkiler tanınmaktadır. Bu düzenleme, idarenin bütünlüğü ilkesinin korunması açısından önemlidir ve valiye merkezi idarenin temsilcisi olarak bir yetki verilmiştir. Vali bu hizmetleri belediyenin kaynaklarını kullanarak yerine getirir.
- Kamu Kurumlarıyla İşbirliği: Belediye idaresinin diğer kamu kurumlarıyla işbirliği yapması ve ortak hizmet projeleri gerçekleştirmesi de mülki idare amirlerinin yetkileri arasındadır. Bu kapsamda, geçici olarak araç ve personel temini, taşınmaz tahsisi gibi işlemler mülki idare amirlerince gerçekleştirilebilir.
- Ad Verme ve Tanıtıcı Unsurlar: Şehrin cadde ve sokakları ile parklar ve meydanların, idareye ait tesislerin isimlendirilmesi, beldenin tanıtımı amacıyla kullanılacak logo ve flamalar için alınan kararların uygulanması 5393 Sayılı Kanun'da mülki idare amirinin onayını gerektiren istisnai durumlar arasında yer almaktadır (BK, 2005: Md. 81)

2.3.2. Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi Reformu

“Büyükşehir” kavramı, Türkiye için batılı ülkelere nazaran geç bir tarihte ortaya çıkmış ve uygulama alanı bulmuştur. Ancak İstanbul için 19’ncü yüzyılda uygulanan Şehremaneti, aslında bir büyükşehir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir. Kırsal alanlardan nüfus yoğun yerleşim alanlara doğru

gerçekleşen hareketlenme bu bölgelerin büyümesine neden olmuştur. Bu durum öncelikle konut sıkıntısı ve planlama sorunları gibi kentsel alanın başlıca sıkıntılarını gündeme getirmiştir. Nüfus hareketleri, nüfus artışı ve gecekondulaşma, Türkiye’de büyük kentsel alanların oluşumunda belirleyici faktörler olmuştur. Büyükşehirlerin sınırları dışında meydana gelen hızlı yapılaşma, bu alanların belediye yetki alanlarına dâhil edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca yeni yerleşim yerlerinde mahalli müşterek hizmetlerin belediyeler tarafından sunulması gerekliliği de “büyükşehir yönetimi” çalışmalarının gündemini oluşturmuştur.

Kentsel alanlardaki çarpık ve düzensiz şehirleşme sorunlarını çözmek amacıyla geliştirilen “Büyükşehir Belediye” modelinin temel amacı farklı ilçelerden oluşan kentin makro düzeydeki sorunlarına yönelik çözümler üretmektir. Nazım imar planlaması, altyapı ve ulaşım planlaması gibi konularda belediyeler arasında ortak çalışmaların yeterli olmayacağı düşüncesinden hareketle büyükşehir belediyeleri ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olarak kurulmuştur (Tuzcuoğlu, 2003: 224-278).

2000’li yıllarda hız kazanan büyükşehirleşme süreçleri farklı yoğunluklarla devam etmiştir. Yerel yönetimlerle ilgili kanun çalışmaları, model arayışları, uygulamadaki aksaklıkların düzeltilmesi vb. adımlar yaklaşık her üç yılda bir yeni düzenlemelerle sürmüştür. Bu süreçte 2012 yılının Kasım ayında çıkarılan ve 2014’te önemli hükümleri yürürlüğe giren 6360 Sayılı Kanun en önemli adımlardan biri olmuştur. Bu genişlemenin amacı kentin çeperlerindeki yerleşimleri veya potansiyel gelişim alanlarını büyükşehir yönetimi altına almak, küçük ölçekli belediyelerin kurumsal kapasite yetersizliklerinden kaynaklanan imar ve ruhsatlandırma problemlerini önlemek ve bütüncül bir şehir gelişimi sağlamaktır.

Birçok ilçe belediyesi mali kaynak eksikliği nedeniyle yeni rollerini yeterince üstlenememekte, bu durum ilçe belediyelerinin büyükşehir belediyesine bağımlılığını artırmakta ve varlıklarını sorgulanır hale getirmektedir. Bu sürecin devamı büyükşehir belediyelerinin tüm yerel hizmetleri üstlenen bir konuma dönüşmesine yol açabileceğinden bunu önlemek amacıyla yeniden bir görev paylaşımı ve idari yapılanma gerekmektedir (Oktay, 2016: 125). Büyükşehirler için kentsel hizmetlerin bölüşümü ile il idaresini başka bir boyuta taşıyan düzenleme olan 6360 Sayılı Kanun’un genel gerekçesi yeni bir yerel yönetim modelinin gerekliliğini iki temel esasa dayandırmaktadır. Birincisi yeni kamu yönetimi anlayışının ana prensiplerini

esas alan yönetim yaklaşımına duyulan gereksinimdir. Diğer de geniş yönetim alanına sahip yerleşim yerlerinin daha küçük ölçekteki idari bölümlere ayrılması sonucunda ortaya çıkan kurumsal yetersizliklere sahip yönetim yapılarından kaynaklanan aksaklıkları gidermek için hizmetleri ilin tamamına sunabilecek kapasitede bir yönetim yapısının geliştirilmesinin gerekliliğidir. Bu değişim ihtiyacının gerekçeleri, 2000'li yılların başında Türkiye'deki kamu yönetim reformlarının gerekçeleri ile paralellik göstermektedir.

Son dönemde yerel idarelerle ilgili yapılan reform niteliğindeki düzenlemelerden olan 5216 Sayılı Kanun, belediyenin tepe yöneticisi olan Başkan'ı yetki ve konum olarak güçlendirmekle kalmayıp katılımcılığı artırarak yerel yönetimlerin demokratik birer birim olma yönünü de vurgulamaktadır. Bu katılımcı yaklaşımın bir parçası olarak sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, uzman kişiler vb. kentsel aktörlerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi hedeflenmektedir. Bu tür bir belediyeçilik anlayışı katılımcılığı önceliklendirmekte ve dolaylı olarak hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Ökmen, 2011: 168). 5216 Sayılı Kanun, büyükşehir statüsüne sahip kentlerin sınırlarıyla ilgili düzenlemeleri, ilçe ve belde belediyeleriyle birlikte bütüncül bir planlama yaklaşımıyla sağlamayı amaçlamaktadır. Yerel yönetimleri güçlendirme ve sorunları yerel ölçekte çözme hedefi güdülmesine rağmen bu sürecin yönetiminde gerekli olan yetişmiş iş gücü, mali kaynaklar ve kurumsal yapı eksiklikleri nedeniyle birçok sorun çözümsüz kaldığı düşünülmektedir (Özdemir ve Meşhur, 2011: 182). Büyükşehirlerle ilgili tüm yasal düzenlemelerde temel amaç büyükşehir belediyesi modelini oluşturmak ve büyükşehirleri bu modele göre yönetmektir. 5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile yapılan düzenlemelerde de büyükşehir belediyelerinin bütünleştirilmesine yönelik adımlar atıldığı gözlemlenmektedir. Bu müdahaleler ile büyükşehir belediyelerine ara yönetim kademelerinin bağlanarak yönetimde etkinliğin artırılmasının hedeflendiği düşünülmektedir.

5747 Sayılı Kanun tasarısının genel gerekçesinde hizmet kalitesinin düşmesi vb. sorunlar belirtilmiş ve bu düzenleme ile hizmet kalitesinin artırılacağı ifade

edilmiştir (Akıllı, 2010: 22). Söz konusu kanun, ilçelerin büyüklüğü ile büyükşehirlerin imkân ve hizmet yetkilerinin artması vb. unsurlarla kendini göstermektedir. Ayrıca büyükşehir belediyeleri ile bağlantılı su ve kanalizasyon idarelerinin de geniş yetkilere sahip olması ve bütçelerinin büyüklüğü bu değişimin bir başka göstergesidir (Özgür, 2010: 334).

6360 Sayılı Kanun’la yapılan düzenleme sonrası büyükşehir belediyeleri arasında yaşanan sorunların kaynağına ilişkin tespitlerden bazılarının ikili yapı, yetki ve görev uyuşmazlıkları ve temsil sorunları olduğu ifade edilmekte (Genç, 2014: 6-10) yetki ve görev uyuşmazlıkları bu tespitlerin önemli parçasını oluşturmaktadır. Bu durum ilçe belediyeleri ile merkezi idare birimleri ve diğer kamu kurumları arasında görev ve yetki çatışmalarına neden olabilmektedir. Bu çatışmalar, her iki tarafın da aynı konuda yetkili olduklarını iddia etmesi ya da her birinin bir konunun kendi görev sahasına girmediğini öne sürerek görevden kaçma yoluna gitmesi şeklinde özetlenebilir (Gözler, 2013: 35). Bu doğrultuda ilçe belediyeleri yeterli yetkiye sahip olmamalarından dolayı kendi sınırları içindeki talepleri yerine getiremeyecek ve yalnızca bu talepleri büyükşehir belediyesine iletebilecektir (Bingöl ve Köse, 2017: 16).

Anakent belediyesi ile ilçe belediyelerinin siyasi ve/veya idari gerekçeler başta olmak üzere gizli veya açık bir rekabet hissiyatının neden olduğu her türlü gerekçe ile ortaya çıkan hizmetlerin bütüncül bir bakış açısıyla sunulması konusunda bir takım sorunların varlığı tartışılan konulardandır. Belediyeler arası yaşanan sorunlar şu başlıklar altında incelenmektedir (Lamba, 2018: 63-64):

- Yetki Paylaşım Sorunları: İmar planları ile ilgili olarak en çok karşılan sorunlardandır. Nazım ve uygulama imar planlarının yapımında yetkili belediyeler arasında yaşanmaktadır. Buna ek olarak hizmet alanlarının meclis kararı ile belirlenmemesi nedeniyle bazı yol, park, meydan vb. yerlerin bakım, yapım ve onarımında yaşanan sorunlarda büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında sıkça karşılaşılan bir durumdur.
- Büyükşehir Belediyelerinin Ölçeklerinin Genişletilmesine Bağlı Sorunlar: Yönetilen alanın genişlemesine bağlı olarak büyükşehir belediyesi hizmet birimleri arasında koordinasyon eksikliği yaşanabilmektedir. Koordinasyon

eksikliğine bağlı olarak büyükşehir ve ilçe belediyelerinin hizmetler bakımından yetkilendirilmesi konusunda da çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır. İlçe belediyeleri, yeterli kaynak bulmakta güçlük çektiklerinden hizmetlerde yetersizlikler ortaya çıkmaktadır. Büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki mesafenin artması, ulaşım hizmetlerinde sorunlara yol açmaktadır.

- Yerleşim Yerlerinin Statülerinin Değişmesine Bağlı Sorunlar: Köy yerleşimlerinin mahalle statüsüne geçirilmesiyle yerleşim yerinin karakteristik özelliklerinden kaynaklanan uyum sorunları ortaya çıkmaktadır. Şehir yaşantısına uygun kanuni düzenlemeler köyden mahalleye dönüştürülen yerlerde sosyal sorunların kaynağını oluşturmaktadır.
- Kalite Sorunları: Mevcut yönetim yaklaşımının yapısal değişimle birlikte değişmemesi sorunların çözümünü zorlaştırmaktadır. Bunun yanında denetim ölçütlerinin belirsizliği ve denetimlerin yetersizliği de kalite sorunlarına yol açmaktadır.

2.4. Belediyelerin Denetimi

Yönetim süreçlerinin sonunda idarenin faaliyetlerinin kuruluş amacına hizmet edip etmediğinin ve hedeflerinin ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlendiği bir dizi faaliyet denetim olarak adlandırılmaktadır (Demir, 2017: 209). Denetim iç ve dış olmak üzere iki boyutludur. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda (KMYKK) iç denetim; kamu idarelerinin çalışmalarını daha değerli hale getirmek, hizmetlerini geliştirmek, sahip olduğu her türlü kaynağın ilkesel esaslar çerçevesinde idare edilip edilmediğini yorumlamak ve ilgililere yol göstermek için gerçekleştirilen, tarafsız ve somut teminat oluşturan bir tür danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmıştır (KMYKK, 2003: Md.63). Buna göre belediyelerin iç denetiminin belirli kurallara ve standartlara bağlı olarak gerçekleştirilmesi kanuni bir zorunluluk olup bu süreç “iç denetçiler” aracılığıyla yürütülmektedir.

Belediyelerin denetimine ilişkin hususlar 5393 Sayılı Kanun'un 55'nci ve 58'nci maddeleriyle düzenlenmiştir. Ancak söz konusu kanunda yer almayan konularda 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümleri çerçevesinde uygulama yapılacağı ifade edildiğinden bu kanun diğer kamu kurum ve

kuruluşlarında olduğu gibi belediyelerin de finansal işlemlerinin denetimiyle ilgili mevzuatın temelini oluşturmaktadır. Belediyelerin finansal işlemlerinin haricindeki işleri, İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığı'ndaki "Mülkiye Müfettişleri" ve İller İdaresi Genel Müdürlüğü Kontrolörler Başkanlığı'ndaki "Mahalli İdareler Kontrolörleri" tarafından idarenin bütünlüğü içerisinde hukuka uygunluk perspektifinden denetlenmektedir (BK, 2005: Md.55). Söz konusu kanundaki denetime ilişkin düzenleme ile hukuki-idari denetim karışımı bir mekanizma oluşturularak kamusal hizmet sunumunda yaşanan aksaklıkların yetkilendirilmiş organlar tarafından belirlenmesi ve giderilmesi sağlanmıştır.

Belediye başkanlarının terörle ilgisi nedeniyle görevden uzaklaştırılmaları durumunda İçişleri Bakanlığı ve valilere 674 sayılı KHK ve sonrasında buna göre çıkarılarak aynen kabul edilen 6758 Sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabul Edilmesine Dair Kanun ile uzaklaştırılan başkanın yerine yenisini atama yetkisi tanınmıştır. Bu kapsamda "kayyum" atanması gibi uygulamalarla valilere, terörle mücadele bağlamında yerel imkânların kötüye kullanılması durumunda yerel yönetimlerin yerine geçerek işlemleri yürütme yetkisi verilmektedir.

Sayıştay'ın yerel yönetimler üzerindeki rolü tartışmalı olsa da merkez-yerel ilişkilerinin seyrine etkileri bakımından geniş yetkileri bulunmaktadır. Sayıştay Başkanlığı'na bağlı denetim görevlileri olan "Sayıştay Denetçileri" belediyelerin ve diğer mahalli idarelerin mali denetimini yapmakta ve bu denetim yargısal denetim başlığı altında ele alınmaktadır. 1982 Anayasası'nın 160'ncı Maddesi yerel yönetimlerin hesaplarının ve mali konulardaki iş ve işlemlerinin Sayıştay tarafından denetlenmesini öngörmekte ve bu denetim mali, hukuka uygunluk, performans denetimi vb. biçimlerde gerçekleştirilmektedir (Pehlivan, 2019: 228). Sayıştay'ın denetimi yerel yönetimlerde usulsüzlüklerin ve mali yolsuzlukların önlenmesi bakımından kritik bir rol oynamakta olup kamusal kaynakların israfını önlemek ve mali disiplin sağlamak amacıyla büyük önem taşımaktadır. Avrupa ülkelerinde de benzer şekilde Sayıştay ve diğer denetim kurumları aracılığıyla mali denetimlerin yapıldığı bilinmektedir (Kara ve Karakılıç, 2016: 727-728).

Dış denetim, yerinden yönetim kuruluşlarının işlemlerinin ve mali durumlarının, kendileri dışında başka kuruluşlarca gerçekleştirilen bir denetim

türüdür. Diğer bir deyişle dış denetim, bir kamu kurumunun dışında bir kurum veya birim tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetidir. Bu faaliyet, yetkili kuruluş olan “Sayıştay” tarafından idarenin yaptığı harcamaya ilişkin işlemler sonrasında gerçekleştirilmektedir. Bu denetimin amacı, genel yönetime dâhil kamu yönetim birimlerinin “hesap verme sorumluluğu” ilkesi açısından kuruluşun yönetimine ait mali işlemlerin, bunlara yönelik kararların ve uygulamaların mevzuata, kurumun amaçlarına, hedeflerine ve planlarına uygunluğunun incelenerek değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne (TBMM) raporlanmasıdır. Ancak bu denetimin sınırı yalnızca hukuka uygunlukla sınırlıdır. Yargısal denetim, başvuru prosedürlerinin karmaşıklığı, maliyetinin yüksekliği, teknik bilgi gerektirmesi, yargı süreçlerinin yavaş işlemesi vb. nedenlerden dolayı idarelerin denetiminde bulunanların düşüncelerinin, sosyal çevrelerinin, kitle iletişim araçlarının ve kamuoyu önderlerinin etkisiyle şekillenen bir olgudur. Yerel yönetimlerin uyum ve birlik sağlama rolü, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kritik öneme sahiptir. Her bir yerel yönetim biriminin kendisine tanınan özerklikten farklı şekillerde yararlanması ve hizmet sunumunda farklılaşması, merkezi denetim ihtiyacını doğurmaktadır. Bunun yanında hiyerarşik denetim, demokrasi ile örtüşmeyen bir denetim şekli olarak kabul edilmektedir. Demokratikleşme amacıyla merkezin denetim yetkisini kaldırılmasından ziyade millettten alınan kaynak ve yetkilerin hukuki ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu çerçevede, yönetilenlerin haklarını korumak ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak amacıyla, varsa aşırılık ve aksaklıkların giderilmesiyle birlikte, mevcut vesayet anlayışının korunması önerilmektedir (Çimen, 2011: 31).

Hiyerarşi terimi, Fransızca hiérarchie kelimesinden türemiştir ve bir görevlinin yükselmesini veya yetki sınırlamalarını ifade eden sosyal bir organizasyonu tanımlamaktadır. Hiyerarşik yapı denetimi, ast-üst ilişkisi temelinde belirli bir sıralama ile örgütlenmiş yapılar içinde, üstlerin astlarını denetlemesi anlamına gelir. Aşırı merkeziyetçi yapılarda kamu hizmetleri genellikle merkezi organlarla hiyerarşik bağ içinde olan birimler aracılığıyla yürütülmektedir. Buna göre en üstte lider altta ise bir ast bulunmakta, aralarında astların astı ve üstlerin üstü gibi kademe zinciri de yer almaktadır (Gözler, 2018: 198). Üstler, astların işlemleri üzerinde hem önceden hem de sonradan denetim gerçekleştirebildikleri gibi denetim

sonrasında da iptal etme veya düzeltme yetkisine sahiptirler. Örneğin bu denetim, atama, terfi vb. işlemleri yapabilmek için gerekli olan düzenlemelere uygunluğu içermektedir. Bu durum ilgili bakanlıkların, belediyelerin idari teşkilatının bir parçası olan zabıta biriminin standart olarak şekillenmesine yönelik bir düzenleme yapmaya yetkili olduklarını göstermektedir.

TBMM yerel yönetimleri doğrudan denetlememekte, bu denetim dolaylı yollarla gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen denetim hiyerarşik kontrol sağlanması anlamına gelmemekte ve bu durum siyasi sebeplerle kurulan bir hiyerarşi şeklinde algılanabilmektedir (Eryılmaz, 2010: 317). Bu denetim kamudaki kontrol için en önemli temel işlevi görmektedir.

Yerel yönetimlerin uyum ve birlik sağlama rolü kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kritik öneme sahiptir. Her bir yerel yönetim biriminin kendisine tanınan özerklikten farklı şekillerde yararlanması ve hizmet sunumunda farklılaşması merkezi denetim ihtiyacını doğurmaktadır. Hiyerarşik denetim, demokrasi ile örtüşmeyen bir denetim şekli olarak kabul edilmektedir (Nadaroğlu, 2001: 25). Belediyenin seçimle iş başına gelen üst yöneticisinin onunla birlikte seçilenlerin oluşturduğu meclis tarafından denetlenmesi, demokratik uygulamaların en iyi örneklerinden birisidir. Belediye meclis üyelerinin hemşehrileri adına gerçekleştirmeleri gereken bu denetim şeffaflıkla yerine getirilmezse kendilerine oy veren seçmenlere karşı sorumlulukları yerine getirilmemiş olacaktır. Ancak seçimlerin beş yılda bir yapılması nedeniyle vatandaşların meclisin denetim faaliyetlerini etkin bir şekilde izlemeleri güçleşmektedir. Denetim ve yerel siyaset konusundaki tartışmalardan biri de idari vesayetin kaldırılmasıdır. Demokratikleşme amacıyla vesayet denetiminin kaldırılmasından ziyade milletten alınan kaynak ve yetkilerin hukuki ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda yönetilenlerin haklarını korumak ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak amacıyla varsa aşırılık ve aksaklıkların giderilmesiyle birlikte mevcut vesayet anlayışının korunması önerilmektedir (Çimen, 2011: 31).

2.5. Büyükşehir Belediyelerinde Örgütlenme Sorunları ve İletişim Zorlukları

Büyükşehir belediye sisteminde karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğerinin de örgütlenme ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda en önemli husus kurumsal performans göstergelerinin bir bütün olarak değerlendirilmeye alınmaması olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal başarı, kaynak kullanımından vatandaş memnuniyetine kadar değerlendirmeye alınan tüm alanlarda verimlilik, etkililik, kalite, memnuniyet düzeyi vb. kriterlere göre değerlendirilmektedir (Çevik, 2012: 162). Bununla birlikte çalışanlar arasında değişime yönelik direnç ve kapalılık anlayışı da bir başka sorun alanını oluşturmaktadır. Çalışanlar kendi içlerinde değişime kapalı olmakla beraber dış çevreden yansıyan dönüştürme etkisini de çeşitli yollarla engellemektedirler (Eryılmaz ve Eken, 1995: 3).

Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinde hizmet birimlerinin yaşadığı sorunların geniş bir zeminde ele alınması gerektiği bir başka başlık olarak tartışılmaktadır. Bu bağlamda yerel farklılıkların getirdiği bazı zorlukların ve zorunlulukların şehirde yaşayan herkesin yerel kamusal hizmetlerden aynı ölçüde yararlanma hakkına zarar vermemesi gerektiği belirtilerek hizmet sunumunda ayrımcı bir yaklaşım yerine bütüncül bir hizmet anlayışının benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kamalak vd., 2013: 44). Bununla birlikte “bir idari düzeye tanımlanan görevlerin içeriği arttıkça ve yetkilerinin kapsadığı alan genişledikçe itibarı da artar ve otoritesi güçlenir” şeklindeki yaklaşım sorunların sürekliliğinin merkezinde yer almakta ve buna bağlı olarak görev ve yetkilerle birlikte artan sorumluluklar, bu prestij olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir (Keleş, 2014: 356). Belediyelerde sunulan hizmetlerde etkinlik sağlamak için ya yeterli eğitim, tecrübe ve bilgiye sahip olmak ya da siyasi bağlantılarla iş yürütmek gerekmektedir. Bu durum ülke genelinde önemli bir sorun olarak algılanmaktadır. Hizmet sorunlarının kökeninde hangi birimin nereden sorumlu olduğunun ve görev alanlarının net bir şekilde belirlenememesi yatmaktadır. Her yerel yönetim biriminin hizmet sunmakla yükümlü olduğu alanların belirlenmesi etkin hizmetin sağlanması için ön koşuldur. Çünkü sınırlı kaynakların en fazla faydayı en az maliyetle sağlamak üzere kullanılması gerekmektedir.

2.6. Şehirleşmede Ölçek Optimizasyonu ve Etkinlik

Şehirleşmeyi ortaya çıkaran durum nüfusun kırsal alanlardan şehirlere doğru hareket etmesine neden olan çeşitli faktörleri barındırmakta ve genellikle ekonomik, teknolojik ve sosyal nitelikler taşımaktadır (Landis, 2009: 156-157). Bunun nedeni kırsal alanlara göre şehirlerin daha cazip görünmesi ve çeşitli imkânlar sunması olarak açıklanmaktadır. Siyasal ve yönetsel nedenler ise, şehir politikalarının ve şehirleşmeyi teşvik eden veya engelleyen yönetim yapısını ve politikalarını ifade etmektedir (Tuzcuoğlu, 2003: 54). Dolayısıyla şehirleşmenin temel nedenleri ekonomik, siyasal, teknolojik ve sosyo-psikolojik etmenler olarak özetlenebilir (Keleş, 2010: 31-37).

Şehirleşme bir toplumun ekonomik ve toplumsal yapısındaki değişimlerin sonucunda ortaya çıkan ekonomik gelişmelerle birlikte şehir sayısının artması, şehirlerde sosyal örgütlenmelerin ve etkileşimlerin çoğalması, dolayısıyla şehirlerin nüfus bazında sürekli büyümesi anlamına gelmektedir (Şahin, 2014: 7). Tarımda makineleşmenin artması ile kırsal toplumda meydana gelen sosyoekonomik ve sosyokültürel gelişmelerin, hızlı şehirleşmenin en önemli nedenlerinin başında olduğu söylenebilir.

Büyük şehirlerin ve ülkelerin ortak ya da özgün sorunlarına yönelik çözüm önerilerini ve bunlara bağlı olarak gelişen yönetim modellerindeki değişimleri, mevcut ülkelerdeki baskın siyasal görüş ve yönetim yaklaşımlarının sonucunda alınan kararların şekillendirdiği söylenebilir (Ataöv ve Eraydın, 2011: 85). Zamanla gelişen ve değişen şehir yapıları sonucunda ortaya çıkan metropol-büyükşehir olgusu, genel olarak sanayi devrimi sonrası dönemde şekillenmiştir. Bu durum hızla büyüyen şehirlerin klasik yönetim sisteminin bu değişimlere yanıt veremeyeceğini göstermektedir.

Yeni yerel yönetim anlayışının, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin getirdiği yeniliklerle merkezi hükümet ile yerel yönetimlerin aynı dili konuşması, çözüm odaklı ve verimli bir yaklaşıma dönüşmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda yerel yönetimler için yeni bir yönetim modeli ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yeni modelin temel hedefleri arasında şunlar bulunmaktadır:

- Standartlaştırma: Yerel yönetimlerin teşkilat yapılarının ve iş süreçlerinin standartlaştırılması, böylece ülkenin her noktasında aynı kalitede kamu hizmeti sunulması.
- Yalın Yapı: Cumhurbaşkanlığı sistemindeki yalın yapı, makamların azlığı ve yeniliklere hızlı adaptasyon sağlanması.
- Dijital Dönüşüm: Hizmetlerin daha hızlı sunulması amacıyla dijital dönüşüm süreçlerinin gerçekleştirilmesi.
- Küresel Rekabet Gücü: Küresel rekabet gücünü artıran, ortak akılı kurumsallaştıran bir yönetim anlayışının benimsenmesi.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, yerel yönetimlerin etkinliğini artırmaya yönelik önemli bir dönüşüm sağlamaktadır. Bu sistem yalın, yeniliklere hızlı adapte olabilen, insan kaynağının gelişimine imkân tanıyan, dijital dönüşüm gerçekleştiren ve karar alma süreçlerini hızlandıran bir yapı sunmaktadır. Türkiye'nin hedeflerine ulaşabilmesi için, yerel yönetimlerde yeni bir yönetim modelinin oluşturulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Yerel yönetimlerin, tutarlı ve güvenilir bir hizmet kalitesi sağlaması için kurumsallaşma sürecine odaklanması gerekmektedir. Bu süreçte politika, iş akışı, prosedür, talimatlar vb. belgeler aracılığıyla kurum içi standartların belirlenmesi ve uygulanması kritik öneme sahiptir. Yıldırım (2020: 168), bu standartların oluşturulması ve uyulmasının sağlanması için kontrol sistemlerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Böylelikle kurumsal işleyişin kişisel inisiyatiflere bağımlı olmaktan kurtulacağı ve üzerinde uzlaşma sağlanan standartlara dayalı bir yapı kimliğini kazanacağı düşünülmektedir.

2.7. Büyükşehir Yönetim Modelleri ve Bütünşehir

Uygulamalara bakıldığında büyükşehir yönetiminin birbirinden farklı yapılarda olabildiği görülmektedir. Kaynaşmış-katılmış yönetimler modeli ve city-county birleşmesi modeli farklı uygulamalar içindeki temel iki örneği oluşturmaktadır. Kaynaşmış-katılmış yönetimler modeli, merkezi bir kente bağlı olarak gelişen banliyölerin büyükşehir yönetimi altında toplanmasını sağlamaktadır. Bu model belediye sayısında önemli bir düşüşe neden olmuş, Belçika, Danimarka, Almanya, Hollanda, ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde belirli dönemlerde

uygulanmıştır. City-county birleşmesi modeli ise bağımsızlıklarını koruyan iki farklı idari yapıyı bir araya getirirken hizmetlerin sürekliliği ve ihtiyacı karşılaması konusunu öncelikli olarak görmektedir. Bu model kaynaşmış-katılmış yönetim modelinde ortaya çıkan eksiklikleri gidermek üzere geliştirilmiştir. Modelde büyükşehir yönetimi tek bir yapı olarak var olsa da hizmetlerin üretilmesinde ve vergilendirmede değişik seviyeler söz konusu olmaktadır. ABD’deki San Francisco, Boston ve Philadelphia gibi şehirler bu yönetim modeline örnek olarak gösterilebilir (Tuzcuoğlu, 2003: 138-143).

Yerinden yönetim esaslarına dayanarak tek yönetim kademesinden oluşan bir diğer yönetim modelinde ise büyükşehir alanını kapsayan tek bir yerel yönetim biriminin kurulması öngörülmektedir. Bu model, istikrarlı ve bütüncül bir yönetim yapısı sunarak, dünyanın çeşitli coğrafyalarındaki büyükşehirlerde uygulanmaktadır. Stockholm, Winnipeg ve Seul gibi şehirler bu tek kademeli yönetim modeline örnek teşkil etmektedir (Tuzcuoğlu, 2003: 154). Uygulamada yaygın olarak görülen iki kademeli yönetim modelinde ise bir alt kademe ve bir üst kademe olarak iki farklı belediye yönetimi bulunur. Bu yapının temel hedeflerinden biri merkez ile yerinden yönetim arasında bir denge sağlamaktır (Erençin, 2005: 121-124). Bu durumda görevler ve yetkiler iki yönetim kademesi tarafından paylaşılmaktadır. Kademe olarak üstte bulunan idare koordinasyondan sorumlu iken aşağıdaki kademeler hizmetleri yürütmekle yükümlüdürler. Buna göre yönetim yapısı şehrin tamamında diğer bir anlatımla idari bölümün sınırları içerisinde sorumlu olunan hizmetlerin ve görevlerin yerine getirilmesi yanında diğer yerel hizmet birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına göre de tasarlanmıştır. Türkiye’de hâlihazırda bulunan 30 büyükşehir ve Kanada’nın Toronto, Hollanda’nın Amsterdam ve Japonya’nın Tokyo şehirleri bu yönetim modelinin örneklerindendir (Tuzcuoğlu, 2003: 161).

6360 Sayılı Kanun yönetsel açıdan değerlendirdiğinde, kanunun belediye hizmetlerinden bazılarının büyükşehir belediyeleri tarafından il sınırlarını kapsayacak biçimde sunulmasına imkân verdiğini, bu esnada planlamada bir bütünlük ile hizmetin gerçekleştirilmesinde koordinasyon kolaylığı sağladığını ve sonuç olarak hizmetlerin etkinliğini artırmayı hedeflediğini söylemek mümkündür.

Türkiye’de 1980’li yıllarla başlayan dönemde siyasi saiklerle birçok yerleşim yeri il ve ilçe statüsüne kavuşturulmuştur. Bu durum birbirine çok yakın bölgelerde

ve birbirini kapsayan yerleşim yerlerinde bile birden fazla yönetsel birimin varlığını ortaya çıkarmış netice itibarıyla de hizmet sunumu ile planlamada sorunlar yaratmıştır. Bununla birlikte bu yeni idari bölümlerin fiziksel, mali ve nitelikli insan kaynağı bakımından yeterliliğinin bulunmaması nedeniyle nitelikli hizmet üretemeyen ve halkın müşterek ihtiyaçlarını tam olarak karşılama vasfından yoksun, idari kapasitesi yetersiz yönetim birimleri bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı belediyelerin idari ve mali kapasitesinin yetersiz olduğu, nitelikli personel bulmakta zorlandıkları ve bütçelerinin çoğunu personel giderlerine harcadıkları gözlemlenmektedir (Zengin, 2014: 108-109). Bu ve buna benzer sorunların olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan 6360 Sayılı Kanun, Türkiye'deki büyükşehir belediyeçiliğinde önemli değişiklikler yaparak büyükşehir statüsüne kavuşturulan illerdeki belediyelerin sorumluluklarını yeniden belirlemiş ve yetkilerini genişletmiştir. Bu değişikliklerin etkileri tüm yerel yönetim birimlerini kapsamaktadır (Adıgüzel, 2012: 153-176).

Değişen belediyeçilik yaklaşımı birçok büyükşehirde yüksek beklentiler oluşturmuş olsa da uygulamada farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. 6360 Sayılı Kanun ile önceden ilçe belediyeleri tarafından verilen atık su ve içme suyu isale hatlarının tesis edilmesi, katı atık toplama, ayrıştırma vb. bazı hizmetler ile yolcu ve yük taşıma amaçlı kamyon ve tır garajları ile otogar gibi hareket merkezlerinin büyükşehir belediyelerine devredilmesi sağlanmıştır. Bu değişiklik büyükşehir belediyelerine ek sorumluluklar yüklemiş olsa da ilçe belediyeleriyle hizmet bölüşümüne imkân tanımıştır. Sonuç olarak hizmetlerin aksamadan yürütülmesi ve vatandaşların hizmete erişiminin hızlanması için belediye sisteminin iyileştirilmesine yönelik yapılan kanuni düzenlemeler kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (TBB, 2014). Arıkboğa (2012: 2) tarafından 6360 Sayılı Kanun ile sunacağı hizmetler bakımından sınırları genişleyen belediyeçilik modelinin hedeflenen idari kapasiteye ulaşabilmesi için yapılması gerekenler şu iki başlıkta değerlendirilmektedir:

- Sistemin daha etkin bir yapıya kavuşturulması amacıyla mevcut büyükşehir belediye modelinin iyileştirilmesi.
- Mevcut modelin ötesine geçerek yerelin bütünleşik yönetimini sağlayan yeni bir yönetim yapısının tasarlanması.

Kanuni düzenleme sonrasında gelinen son noktada işleyişe ilişkin devam eden veya sonradan ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi için belediyelerin idari yapıları ve işleyişlerine yönelik iyileştirme çalışmaları devamlılık arz etmelidir.

2.8. Kalkınma Planlarında Yönetim Reformları

Vatandaşların kamudan beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlamak amacıyla yerel hizmet birimlerinin kaliteli ve hızlı hizmet üretme kapasitelerinin iyileştirilmesine yönelik planlı çalışmalar 1960'lı yıllardan itibaren hız kazanmıştır. Bu dönemde devlet yapısında gerçekleştirilen en önemli değişim müstakil bir planlama birimi olan Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) 1961 Anayasası'nın yürürlüğe girmesinden yaklaşık bir yıl önce kurulmasıyla olmuştur. Teşkilat, söz konusu Anayasa'nın yürürlüğe girmesiyle de anayasal statüsünü kazanmıştır. DPT devam eden idari reform süreçleri içerisinde 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı'na dönüştürülmüş olup günümüzde ise Cumhurbaşkanlığı bünyesinde "Strateji ve Bütçe Başkanlığı" olarak faaliyetine devam etmektedir. Kurulduğundan itibaren merkez teşkilatı ve yerel yönetimlerle ilgili birçok konuya ilişkin düzenlemeyi içeren ve beşer yıllık dönemleri kapsayan idare planlarını oluşturmuştur (Şahin, 2014: 264-265).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), yerel yönetimlerle ilgili hususlara nazaran merkezi idareyi ilgilendiren konulara daha fazla yer veren bir yaklaşımla hazırlanmıştır (DPT, 1963: 80). Dolayısıyla büyükşehirlerle ilgili ayrıntılı düzenlemelere yer verilmemiştir. Ancak planda nüfus hareketliliğinin köylerden şehirlere doğru yoğunlaşmasının sonuçlarıyla ilişkili değerlendirilmeler yapılarak kentsel alanla ilgili bir takım yeni uygulamalara ve bunlarla ilgili mevzuat düzenlemesine ihtiyaç olacağı belirtilmiştir. Bu bağlamda söz konusu planda günümüzdeki büyükşehir anlayışına işaret eden "büyükşehir bölgeleri" kavramı kullanılmaktadır. Bunun için nüfusun yoğunlaştığı ve ekonomik faaliyetlerin kümелendiği alanların dengeli dağılımını sağlamak için yeni yönetsel araçlar araştırılmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (DPT, 1963: 474)

Devam eden dönemde hazırlanan ve 1968-1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise büyükşehirlerle ilişkili konular sınırlı bir çerçevede ele

alınmıştır. Planda, nüfus yoğunluğu bakımından daha büyük yerleşim yerleri ile yoğunluğun az olduğu yerleşim birimlerinin belediye kuruluşlarının görev ve sorumlulukları ile teşkilat yapılarının benzer olmasının yanlış olduğuna değinilmektedir. Planda ayrıca “Şehirleşme” başlığı altında büyükşehirlerin sayısının arttığına işaret edilerek bu alanda yeni yasal düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç olduğu da ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak bir yönetim kademesi olan belde belediyelerinin şehrin gelişimine olumsuz etki yaptığı, belediyelerin görevlerini yerine getirmeye yetecek düzeyde mali yeterliliğe ulaştırılmasına yönelik çözümler üretilmesi gerektiğine ilişkin hususlar bu planda ele alınan diğer konular olmuştur (DPT, 1968: 268-269). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı farklı siyasi iktidarlar altında hazırlanmış olmasına rağmen belediye yönetimlerine ilişkin düzenlemelerde bekleneni verememiş hatta gerilemeye neden olmuştur. Birinci planda yeterince yer verilmeyen bazı konulara öncelik tanınmıştır. Bu doğrultuda ülke genelinde güçlü bir altyapı kurulması, artan nüfusun barınma ihtiyacını karşılayabilecek düzeyde konut üretilmesi gibi başlıklar öne çıkarılmıştır. O dönemde yürürlükte olan 1580 Sayılı Belediye Kanunu’nun var olan ve artarak devam eden sorunların çözümünde yetersiz kaldığı ifade edilerek vatandaş katılımının sağlanmasıyla yereldeki hizmetlerin daha uygun maliyetle üretilebileceğine işaret edilmiştir (Tekeli, 2009: 179).

1973-1977 yıllarına ait Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, nüfus artışına bağlı olarak büyük yerleşim yerlerinde ortaya çıkacak demografik genişlemenin pek çok sorunu beraberinde getireceği meselesini merkeze alarak kentsel yetersizliklerin giderilmesine yönelik hususların planlamalarda göz önünde tutulması gerektiğini vurgulamaktadır (DPT, 1972: 9). Büyük kentlerin aşırı göç çekmesiyle ortaya çıkan sorunlarla kalkınma dönemine ait planların içerik bakımından uyumlu olmadığı konusunun eleştirel olarak ele alındığı planda, merkezi idarenin kırsala hizmet ulaştırma yönünden yeterli olamadığı düşüncesinden hareketle belediye ve diğer mahalli idare birimlerinin güçlendirilmesine yönelik yasal düzenlemelerin gerekli olduğu not edilmiştir (DPT, 1972: 93-94). Büyük şehirlerde ortaya çıkan altyapı sorunlarının daha hızlı çözüme kavuşturulması amacıyla mekânsal planlamanın bütünlük arz edecek şekilde yapılabilmesine imkân tanıyacak ve finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ile kent hizmetlerinde kullanımlarına yönelik yeni idari yapıların oluşturulması, bunların da hali hazırda var olan kurum ve kuruluşlarla eşgüdümünün

tesis edilmesi önerilmiştir (DPT, 1972: 633-634). Bunlara ek olarak planda 1961 yılında yürürlüğe giren Anayasa’da yer alan idarenin bütünlüğü ilkesi ile uyumlu olarak kamusal hizmet ihtiyaçlarının ülke genelinde ve mahalli düzeyde belirlenerek görev ve iş bölümü yaklaşımıyla çalışılmasının gerekliliği ortaya konmuştur. Önceki planda yer alan konut konusunda gerekli kanuni düzenlemenin yapılarak İmar ve İskân Bakanlığı’nın şehircilik uygulamalarında yönlendirici rolü üstlenmesi ve buna uygun şekilde teşkilatlanması önerilmiştir (Tekeli, 2009: 179).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda 1979-1983 döneminde gerçekleşen sanayileşmenin etkisiyle büyük çoğunluğunu tarımda istihdam edilenlerin oluşturduğu nüfusun, kırsaldan büyükşehirlere göçmesi ile ortaya çıkan bir takım sorunlara sıkça vurgu yapılmaktadır. Planda yapılan değerlendirmelere göre bu sorunların çözümü için büyük yerleşim yerlerine ilişkin yeni yasal düzenlemeler yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda planın 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabul Edilmesi Hakkında Kanunu’nun yönetim sistemimizde yer almasını sağlayan bir hazırlık aşaması olduğunu söylemek mümkündür (DPT, 1979: 81-82). Belediyelerin hali hazırda sahip oldukları finansal ve kurumsal imkânlarla ulaşım, kent güvenliği, barınma gibi nitelikli kent hayatını kurmak için gerçekleştirmesi gereken önemli birçok faaliyeti yürütemeyeceği açıktır. Bu durumlar görev ve sorumlulukları yeniden tanımlanmış gelirleri artırılmış güçlü yönetim yapılarının kurulmasını gerekli kılmıştır (DPT, 1979: 161). Plan ayrıca “kentsel yerleşmelerin niteliklerine göre yerel yönetim biçimlerinde farklılaşmaya gidileceğini” vurgulayarak büyükşehir yerleşimlerinde “özel mahalli yönetim birimlerinin” oluşturulacağı hususunu da içermektedir (DPT, 1979: 296).

1984 yılında yürürlüğe giren 3030 Sayılı Kanun sonrası (1985-1989) kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, büyükşehirlerde kurulan yeni yönetim birimlerinin uygulamaları sonrası ortaya çıkan sonuçların yansımalarını taşıması yönüyle ayrı bir öneme sahiptir. Ancak planın içeriğinde büyükşehir belediyeleri için ayrı bir başlık oluşturulmadığı ve özel olarak değerlendirmeye alınmadığı görülmektedir. Önceki planlarda yer verilen sorunlara ilaveten sağlık hizmetlerine erişimin kolaylaştırılarak büyükşehirlere olan akının azaltılması ve sosyal dokunun dengeli bir şekilde geliştirilmesine yönelik hizmetler de gündeme alınmıştır. Bu

bağlamda hızlı şehirleşme ile birlikte ortaya çıkan sorunların artarak devam etmesi yönetimi zorlaştıracığından kentsel büyümenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine yönelik tedbirlerin geliştirilmesi hususu da planda yer almıştır (DPT, 1984: 152-168).

1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, bir önceki döneme göre kısmen olgunlaşan büyükşehir hizmet uygulamalarının durumunu daha somut bir şekilde ele alan bir plan olarak dikkat çekmektedir. Planda büyükşehirlerle ilgili düzenlemelerin bulunduğu her bölümde önceki planlarda belirtilen sorun alanlarının tekrarlandığı görülmekte olup bu alanlarda karşı karşıya kalınan problemlerin artmaya devam edeceğine ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Bunun yanında anakent belediyelerinin hizmetlerini daha etkili bir şekilde sunabilmesi için temel teknik sorunların ve sosyal eksikliklerin bertaraf edilmesi gerektiğinden bunu sağlamak üzere ayrıca bir planlama biriminin oluşturulması ihtiyacı bulunduğu vurgulanmıştır (DPT, 1989: 315-318). Ayrıca büyükşehir belediyelerinin gelirlerine ilişkin dönemsel analizler yapılarak elde edilen veriler doğrultusunda hizmetler için gerekli olan finansın yeterli olarak karşılanamadığı, ihtiyaçlarıyla orantılı ek gelire kavuşturulmaları ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması gerektiği ortaya konulmuştur (DPT, 1989: 340). Planın ele aldığı konular göz önünde bulundurulduğunda önceki planlarda büyükşehir statüsündeki illerin sorunlarının artmasını engellemek için alınması gereken önlemlerin yeterince alınmadığı, dolayısıyla sorunların büyük ölçüde çözüme kavuşturulamadığı hatta artarak devam ettiği sonuçlarına ulaşılabileceğini söylemek mümkündür.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), geçen zaman diliminde büyükşehirlerin ne şekilde yönetildiği konusunu oldukça detaylı bir biçimde irdelemesi bakımından önceki planlara göre farklılık arz etmektedir. Bu planda öncelikli olarak belediyelerin demografik durumu ele alınmış olup hızlı nüfus artışına bağlı olarak gelişen sorunlar; yetersiz ve niteliksiz istihdam sonucu olarak işsizlik, arsa-arazi rantıyeciliği, plansız ve düzensiz yapılaşma, temiz su ve enerji ihtiyacı, çevresel kirlenme ve ulaşım zorlukları şeklinde sıralanmaktadır (DPT, 1995: 171). Önceki planlarda yer alan nüfus yoğunluğundaki hızlı artışın nedenlerinin bu planda da ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında belediyelerin kurumsal kapasitelerinin artırılması, mali yapılarının güçlendirilmesi, hizmetlerin etkinliğinin

artırılması için belediye ölçeği geliştirilmesi, merkezi yönetimce üstlenilen bazı kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik kayıplarının olması planda yer alan diğer hususlardır (DPT, 1995: 124). Bu planda özel bir başlık altında, büyükşehirlerle ilgili düzenlemelerin getirdiği sonuçların daha gerçekçi ve daha detaylı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Buna göre nazım imar ve uygulama imar planlarının niteliğinin ulaşım, temiz içme suyuna erişim, temiz çevre, güçlü kentsel altyapı gibi önemli temel konularda gelişmiş ülkelerdeki standartlara uygun şehirleşmeyi doğrudan etkilediğine işaret edilen planda, bunların gerçekleşmesi için gerekli mevzuat düzenlemelerinin yapılmasının bir zorunluluk olduğu da vurgulanmıştır. Önceki dönem planlarında ele alınan meseleler günün gereklerine uygun çözüm önerileriyle birlikte tekrar değerlendirilmiştir (DPT, 1995: 175-187).

Bir diğer plan olan Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), hazırlayan ve uygulayan açısından farklı hükümet dönemlerini kapsamaktadır. Hazırlandığı dönemde yürürlükte olan 3030 Sayılı Kanun'un yetersiz kaldığı hususlar ve ortaya çıkardığı sorunlar hızla büyümeye devam eden anakent belediyelerinin sorunlarıyla birlikte değerlendirilerek yapılması gerekenler oldukça detaylı bir şekilde sıralanmıştır. Bu planı öncekilerden ayıran en önemli özellik ise daha önce Marmara Bölgesi için yapılan plana benzer şekilde Ege Bölgesi, Akdeniz Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi için de planlar yapılmasını gerekli görmesidir. Bununla birlikte planda büyükşehirlerin yalnızca kendi sorunlarının çözümüne kavuşturulmasının yönetimin bütünlüğü içerisinde yeterli görülemeyeceği etki alanında bulunan diğer büyük yerleşim yerlerinin durumlarının da göz önünde bulundurularak planlama ve yönetim faaliyetlerinin sorun belirleme-çözüm önerme odaklı bir işbirliği yaklaşımıyla yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir (DPT, 2000: 64).

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), büyükşehirlere yönelik sorunların başında kentsel mobilitenin en önemli parçası olan toplu ulaşım konusunu ele almış, bu alanda karşılaşılan aksaklıkların optimum düzeyde iyileşme sağlayacak biçimde giderilmesi için uygulama araçlarının geliştirilmesinin önemine işaret ederek bir önceki planlama döneminde başlatılan projelerin kısa sürede tamamlanacağını vurgulamıştır (DPT, 2006: 28). Planda, Sekizinci Beş Yıllık Plan döneminde çıkarılan kanunlarla mahalli idarelerin sorumluluklarının artırıldığı, yetkilerinin

genişletildiği ve bu sayede yerel kalkınma yolunda özellikle az gelişmiş bölgelerdeki yerel yönetimlerin kapasitelerini geliştirmek için birçok imkân oluştuğu ifade edilmektedir (DPT, 2006: 47). 2005 yılında Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün kapatılmasıyla bu kuruluşa ait görevler Bayındırlık ve İşkân Bakanlığı ile büyükşehir belediyelerine devredilmiştir. Buna bağlı olarak ilerleyen dönemlerde bu hizmetler tüm il sınırını kapsayacak şekilde 2012 yılında ıkarılan 6360 Sayılı Kanun çerçevesinde büyükşehir belediyelerinin uhdesine verilmiştir (DPT, 2006: 49). Geçen zaman içinde büyükşehir belediyelerinin idari kapasitelerinin gelişmesini sağlayan yasal düzenlemeler, hizmet çeşitliliğine ve hizmetin sınırlarının tüm il sınırına kadar genişlemesine neden olmuştur.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), süreç odaklı bir yaklaşım benimsemiş ve planda büyükşehirleri de ilgilendiren konulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Örneğin dönemin popüler kavramı olan “yönetişim” yaklaşımına planda yer verilmiş ve büyükşehirlerdeki ilişkiler açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Nüfus konusuna yine yoğun bir şekilde odaklanılarak Anadolu’daki büyükşehirlerin çok yönlü olarak güçlendirilmesi önerilmiş ve metropollerin geliştirilmesinin, kalkınmanın ekonomik boyutuyla ilgili en önemli hedeflerden biri olduğu vurgulanmıştır. Türkiye’deki sınai üretimde kümelenmenin büyükşehirlerde ve nüfus yoğunluğu bir milyonun üzerinde olan il yerleşimlerinde gerçekleştiği ve bu durumun hizmet sektöründe hızlı bir değerışime ve gelişime neden olduğu ifade edilmiştir. Planda ayrıca büyükşehir olan veya olmayan tüm illerde toplu taşıma ile ilgili problemlerin giderilmesi için teknolojik uygulamaların denendiği ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 118-122). Planda “Mahalli İdareler” başlığı altında yer alan değerlendirmelerden birisi de yerel yönetimlerde istihdam edilen personel konusudur. Personelin alanında uzmanlaşmasına yönelik çalışmalar yürütüleceği, buna göre proje hazırlama, finansman, mali yönetim, uygulama, izleme ve değerlendirme, katılımcı yöntemler ve benzeri diğer konularda hem bireysel hem de kurumsal kapasitenin artırılmasının hedeflendiği belirtilmektedir. Bir diğer başlıkta ise 6360 Sayılı Kanun sonrası hizmet sınırının genişlemesine bağlı olarak ortaya çıkan “kırsalın kalkındırılması” konusu ele alınarak bu konuda da kapasite güçlendirme çalışmalarının yapılması gerektiği vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013:133-134).

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), yerel yönetimleri ilgilendiren konularda esas amaçların ve politikaların tespit edilerek bunlara yönelik belirlenen hedeflerin tutturulması için gerekli çalışmaları eylem planları hazırlama, mevzuat çalışmaları, kurumsal yapı analizi ve reorganizasyon, insan kaynakları yönetimi, hizmet gerçekleştirme yöntemleri, yönetime katılım, izleme ve denetleme vb. başlıklar halinde ele almaktadır (ÖİKR, 2018: xi). On Birinci Kalkınma Planı'nın temel amacı, yerel hizmet birimleri olan mahalli idare kuruluşlarının hizmetlerini en kısa sürede ihtiyacı en iyi şekilde giderecek ve üst düzeyde memnuniyet oluşturacak nitelikte sunmalarını sağlamaktır. Bunu yaparken de toplumun zayıf ve kırılgan kesimlerini göz önünde bulundurması, katılımı artıran mekanizmaları işletmesi, sürdürülebilir bir finansal yapı kurması, hesap verme yükümlülüğü çerçevesinde her zaman denetlenebilir bir konumda olması gerektiği vurgulanmaktadır. Plan kapsamında yerel yönetimlerin stratejik planları ile kaynak tahsisleri arasındaki uyumun artırılması hedeflenmektedir. Belediyelerin hizmetlerini standartlaştırmak ve uygulama birliğini sağlamak amacıyla yeni yöntemler geliştirilmesi gerektiği planda ele alınan bir diğer konudur. Söz konusu plan içeriğinde, belediyelerin hizmetlerini etkin bir şekilde verebilmeleri için yeniden yapılanmalarının sağlanacağı ve uygun hizmet alanları belirlenerek çoklu ölçüt tasnif sistemine dayalı bir yeniden yapılanma modeli geliştirileceği hususuna da yer verilmiştir. Buna göre büyükşehirlerde belediyeler arasında belirgin şekilde görünen sorumluluk ve yetki çakışmasının getirdiği karmaşanın neden olduğu aksaklıkların giderilmesine yönelik olarak bir takım düzenlemelerin yapılmasının gerektiği ifade edilmektedir (SBB, 2019: 180-181). Alıcı (2012: 154) koordinasyon sorunlarının temel nedenlerini yerel yönetimlere ilişkin yasal metinlerdeki yoruma açık hususların bulunması, çakışan hizmet alanları, siyasi sebepler, hizmetler için gerek duyulan kaynak miktarının paylaştırılmasındaki dengesizlik, koordinasyon yetersizliği, büyükşehir belediye idaresinin yetkilerinden kaynaklanan ilçe belediyesi üzerindeki etkisi, belediyelerin yönetsel yetersizlikleri olarak ifade etmektedir. Bu sorunlar yerel yönetim sisteminin etkinliğini azaltmakta ve hizmet sunumunu olumsuz etkilemektedir.

Yerel yönetimlerce e- Devlet platformu üzerinden verilecek hizmetlerin çeşitlendirilmesi için merkezi yönetimle koordinasyon sağlanarak işbirlikleri geliştirilmesine ilişkin hususların da yer aldığı On Birinci Kalkınma Planı,

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın (SKA) ülke düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik koordinasyon çalışmaları için kurulacak kurula yerel yönetimlerin de dâhil edilmesini öngörmektedir (SBB, 2019: 182-190). Plan, akıllı şehir uygulamalarına yönelik yerel çalışmaları yönlendirici eylem planlarının yayınlanması (SBB, 2019: 13), sosyal yardımlara erişimi kolaylaştıracak şekilde yerel yönetimlerin görevlerinin artırılması (SBB, 2019: 147), evde bakıma muhtaçlara yönelik hizmet sunan kuruluşlar ile yerel yönetimlerin koordineli bir şekilde çalışmaları sağlanarak belediyelerin bu alandaki rolünün belirginleştirilmesi, güçlendirilmesi (SBB, 2019: 154) vb. konuları da ele alarak merkez-yerel görev paylaşımına ilişkin hususları geniş bir şekilde değerlendirmektedir.

2024-2028 yıllarını kapsayan On İkinci Kalkınma Planı bir önceki planın devamı niteliğinde bir içeriğe sahiptir. Bu planda da önceki planda olduğu gibi yerel hizmetlerin standartlaştırılması, yerel yönetimlerin plan-kaynak uyumunun artırılması, hizmet standartlarına uyma düzeyini denetleyecek mekanizmaların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca yerel yönetim birimlerinde istihdam edilen insan kaynağının uzmanlık düzeyinin geliştirilmesi, hemşehrilerin yönetim ve denetim faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi, doğal afetlerin neden olduğu olumsuzluklara karşı belediyeleri de kapsayacak şekilde yerel kurumsal kapasitenin artırılması, yerel ekonomik kalkınma için girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi gibi konular öncelikli alanlar arasında yer almaktadır (SBB, 2023: 41). Sürdürülebilir çevre için koruma önlemlerinin geliştirilmesi, iklim değişikliğinin olumsuz etkisinin azaltılmasına yönelik yeni kentsel yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, teknolojik gelişmeler doğrultusunda idarelerin hizmetlerinin uyumlaştırılması (SBB, 20203: 231), adalet temelli ve demokratik ilkeler çerçevesinde liyakatli kadroların oluşturulması, yönetim birimlerinin kurumsallaşma faaliyetlerinin desteklenmesi, yerel yönetimlerin mali yapılarının güçlendirilmesi yine bu planda öne çıkan diğer başlıklardır (SBB, 2023: 52). Bunlara ek olarak planda sosyal hizmetler, sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadelede yerel yönetimlerle merkezi yönetim arasında entegrasyon sağlanması, bu doğrultuda veri paylaşımının teşvik edilmesi vb. hususlar da yerel yönetimleri ilgilendiren konular arasında öne çıkmaktadır (SBB, 2023:184). Ayrıca yerel kamusal hizmetlerde etkinliği artırmak için hizmet kuruluşlarının görevlerinin yeniden düzenlenmesi, yetkilerinin artırılması, hizmet verilecek

alanların tekrar yapılandırılması ve bunun için optimum coğrafi büyüklükteki hizmet alanının belirlenmesine yönelik modelleme ve mevzuat çalışmalarının gerçekleştirileceği gibi konular planda yer alan diğer hususlardır. Bu doğrultuda büyükşehir belediyeleri ile büyükşehir ilçe belediyeleri arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan hizmet aksamalarının giderilmesi için gerekli adımların atılacağı, doğal afetler ve iklimsel özelliklerdeki değişimle daha etkin mücadele edilebilmesi için itfaiye ve zabıta hizmetlerinin kapasitesinin geliştirileceği ve bu alanda gerçekleştirilecek faaliyetler için alternatif finansal destek mekanizmalarının oluşturulacağı ifade edilmektedir. (SBB, 2023: 232). Bununla birlikte kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için kanıta dayalı politika oluşturma sürecinin güçlendirilmesi, ihtiyaç duyulan konularda gerçekleştirilmesi planlanan regülasyonların sosyoekonomik etkilerinin analiz edilerek kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması ve bu çalışmaların düzenleyici etki analizi olarak isimlendirilen kurallar bütünü çerçevesinde yapılması konusunda farkındalık oluşturulmasının amaçlandığı da vurgulanmaktadır (SBB, 2023: 231).

2.9. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Uzun dönemdir kamu sektöründe yönetime hâkim olan hiyerarşiye dayalı bürokrasi tarzı yönetim anlayışı 1980 sonrasında birçok ülkede değişim sürecine girmiştir. Bu dönüşüm, serbest piyasa yönetim kurallarının kamu sektöründe de uygulanmasını gerekli kılmıştır. Değişimin temel nedenleri ise ideolojik, ekonomik ve siyasi alanlardaki gelişmelerdir (Gözel, 2002: 195). Bu doğrultuda ortaya çıkan kavrama “yeni kamu yönetimi” denilmektedir. Bu yönetim yaklaşımına göre kamuda daha önce yer almayan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi özel sektör kaynaklı araçlara ait kuralların kamu yönetiminde de uygulamaya konulması söz konusu olmaktadır. Her ne kadar tüm ülkelerde aynı anlama gelmese de OECD ülkeleri üzerinde etkili olan yeni kamu yönetimi anlayışının tamamen yeni olmadığına dair görüşlerde bulunmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel hiyerarşik yapıya göre daha dinamik ve uyumlu bir organizasyon yapısını önermekte ve daha küçük ve yönetilebilir birimler ile çalışmayı teşvik etmektedir. Karar alma süreçlerini açık ve erişilebilir

hale getiren yeni kamu yönetimi yaklaşımında kamu yöneticileri ve kurumları, yaptıkları işlemler konusunda hesap verme sorumluluğunu en üst düzeyde taşımak durumundadırlar. Bu yönetim yaklaşımında iletişim ve bilgi paylaşımı teşvik edilirken hizmetlerin kalitesi ve etkili sonuçları da ön planda tutulmaktadır. Bununla birlikte kurumsal işleyişi en iyi şekilde gerçekleştirmek için piyasa mekanizmalarından yararlanılarak hizmet sunumu sürekli iyileştirilmektedir. Kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve harcamalarda dikkatli ve tasarruflu olunması yaklaşımını benimseyen yeni kamu yönetimi, modern teknolojilerin entegrasyonu ile iş süreçleri geliştirerek vatandaşların karar alma süreçlerine dâhil edilmesini de sağlamaktadır. Bu özellikler yeni kamu yönetiminin kamu hizmetlerini daha etkili bir şekilde sunma amacını taşımaktadır (Eroğlu, 2010: 228; Ateş, 2001: 52).

Bürokrasi Kuramı temeline dayanan yönetim yaklaşımı 1800'lerin sonlarından 1970'lerin sonuna kadar kamu yönetiminde baskın bir rol oynamıştır. (Sobacı ve Köseoğlu, 2016: 233). Ancak bu geleneksel yaklaşımın hâkimiyeti 1970'lerde meydana gelen bazı olaylarla sorgulanmaya başlamıştır. Özellikle 1970'li yıllardaki petrol krizi ve ardından gelen ekonomik buhran II. Dünya Savaşı sonrası kurulan refah devleti anlayışını sorgulayan liberal-muhafazakâr siyasetin etkisiyle devletin ekonomik hayattaki rolünü yeniden değerlendirmeye zorlamıştır. Bu sorgulama 1980'li yıllardan itibaren devletin küçültülmesi anlayışının kamu yönetiminde hâkim hale gelmesine yol açmıştır (Ömürgönülşen, 2014: 3). Bu süreçteki ikinci aşama olarak kabul gören yeni kamu işletmeciliği anlayışı bu gelişmelerin bir sonucudur. Bu yaklaşım kamu yönetiminde özel sektör uygulamalarının yaygınlaşmasını savunmaktadır (Denhart ve Denhart, 2007: 150). Bu bağlamda kamu sektöründe profesyonel yönetime geçiş, performans standartlarının belirlenmesi, sonuç odaklılık, birimlerin küçük parçalara ayrılması, rekabete önem verilmesi ve kaynakların tutumlu kullanılması gibi değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Hood, 1991: 4-5). Bu yaklaşım kamu yararı, tarafsızlık, eşitlik vb. kavramları piyasa mekanizmasının rasyonalitesi ile yeniden yorumlamayı hedeflemektedir. Sonuç olarak yeni kamu yönetimi, bürokrasiyi küçülterek ve piyasa dinamiklerini öne çıkararak kamu yönetiminin

hantal ve katı bürokratik yapısını değiştirmeyi ve bu şekilde yönetimde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.

2.9.1. Yeni Kamu Yönetimi ve Yerele Yansıması

“Management” ile “administration” kavramlarındaki temel fark geleneksel ve modern yönetim yaklaşımlarındaki kuramsal ve uygulama bakımından farklılıkların sonucunu göstermektedir. Administration, yavaş işleyen ve buna bağlı olarak idarenin iş ve işlemlerinin sürecinin olması gerekenden daha fazla uzadığı, bunun sonucunda da beklenen verimliliğin elde edilemediği bir yönetim yapısını ifade ederken, management, bazı özel sektör yönetim uygulamalarıyla bu olumsuzlukların giderilebileceğine işaret etmektedir (Farnham ve Horton, 1996: 36-37). Ancak bu kavramların değişimi yeni kamu yönetiminin tarihsel gelişimini göz ardı etme riskini taşımaktadır. 1980’lerin başından itibaren devletlerin merkez teşkilatları ile mahalli idareler arasındaki ilişkiler vatandaşların hizmet beklentisindeki değişim ile yerel karar mekanizmalarında daha etkin olma isteğinin artmasına bağlı olarak dönüşmeye başladığı ifade edilmektedir (Hambleton, 2000: 931).

Hood (1991: 4-5) YKY’nin unsurlarından birini “büyük yapıları organizasyonların en uygun büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi” şeklinde ifade etmektedir. YKY için kullanılan diğer farklı kavramlar arasında “işletmecilik”, “piyasa temelli kamu yönetimi” ve “girişimci idare” de yer almaktadır. “Hükümeti Yeniden İcat Etmek” adlı kitapta girdi yerine çıktılarına odaklanan, vatandaşın çıkarlarını ön planda tutan, sorunları baştan önlemeye yönelik bir anlayışın benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda devlete rekabeti geliştirme, vatandaşları yetkilendirme, performans ölçümü, hedef ve misyon yönlendirmesi, müşteri tanımlaması, proaktif önlem alma, finansal yönetimde girdi sağlama yaklaşımı, desantralizasyon, piyasa mekanizmalarının tercihi vb. roller verilmektedir (Osborne ve Gaebler, 1993: 20-21).

Hood (1991: 4-5) yeni kamu yönetiminin ilkelerini analiz ettiği makalesinde dünya genelindeki uygulamalara dayanarak belirlediği temel ilkeleri “yöneticilere daha fazla yetki tanımak, amaçların, hedeflerin ve başarı kriterlerinin net bir şekilde belirlenmesi, bu sayede performans ölçümünün yapılması ve standartların

oluşturulması, sonuç odaklı yaklaşımın benimsenmesi, kamu sektörünün kendi içinde ve özel sektörle rekabet etmesi, böylece daha düşük maliyet ve daha yüksek standartlara ulaşılması, özel sektörde geçerliliği kanıtlanmış yönetim uygulamalarının kamu sektöründe de uygulanması” olarak ifade etmektedir.

2.9.2. Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim

Katılımcı yönetim kavramı, Yeni Kamu İşletmeciliği’nin (YKİ) olumsuzluklarını telafi etmek için sunulan bir alternatif olarak öne çıkmaktadır. Yönetişim, merkez-yerel ilişkilerinin dönüşümüne meşruiyet sağlayan önemli bir kavram olup tekil yönetim anlayışından çok aktörlü, adem-i merkeziyetçi ve toplumsal aktörleri güçlendiren bir yönetim anlayışına geçişi ifade ettiği iddia edilmektedir (Tekeli, 2003: 626-627). Yönetişim anlayışı, yurttaş-devlet ilişkisini köklü bir şekilde değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu süreç, yurttaşların katılımını artırma açısından olumlu bir adım olarak görülse de yönetimin parçalanmasına yol açarak olumsuz sonuçlar doğurabileceği eleştirileriyle karşılaşmaktadır. Burada temel sorun sivil toplum örgütlerini bürokrasinin bir alternatifi olarak değerlendirmektir (Ergun, 2003: 620). Ancak gittikçe karmaşılaşan toplumsal sorunlar ve artan talepler karşısında yönetimin otoritesinin yönetim adı altında gereğinden fazla bölünmesi kamu yönetiminin etkisizliğe sürüklenme riskini taşımaktadır. Hiyerarşik yapısıyla kurumsallaşmış kamu örgütlerinin işlevselliğini yitirmesi, toplumsal sorunların çözümünde yetersiz kalmaları durumunu ortaya çıkarabilir (Drechsler, 2005: 98; van den Berg, 2006: 228). Kamu idarelerinin aşırı büyümesi hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasına engel olmakta ve rasyonel bir yapı kurma çabasını zorlaştırmaktadır (ÖİKR, 2000: 3). Sonuçta hantal bir yapıya dönüşen kamu örgütleri mevcut varlıklarını koruma ve sürdürme çabası içine girmekte bu da hizmet kalitesini, etkinliği ve verimliliği artırmak yerine mevcut yapının korunmasına yol açmaktadır (Eryılmaz, 2003: 187).

Üçüncü sektör olarak da ifade edilen sivil toplum kuruluşlarının (STK) demokratikleşmeye, özgürlükleri genişletmeye, devleti sınırlandırma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik süreçlerdeki güçlü etkisi, bu yapıların toplumdaki yeri ve öneminin 1980’lerden sonraki dönemde tekrar hatırlanmasını sağlamıştır (Giddens,

2001: 92). Ancak STK'lar ile kamu idareleri arasındaki kurumsal ilişkilerde olması gereken dengenin bozulması bir takım sorunların kaynağı olabilmektedir. Güvenlik ve doğal afetler konusunda devletin görev, yetki ve sorumlulukların gönüllü STK'lar ve özel kuruluşlarla paylaşılması bazı sorunları daha karmaşık hale getirme riskini taşımaktadır (van den Berg, 2006: 232). Yönetişim, kamu yönetiminde önemli bir dönüşüm sürecini işaret etse de yönetimin parçalanması, etkisizleşmesi vb. riskler taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle işbirliği belirli alanlarda fayda sağlasa da devletin temel görevlerinin yerine getirilmesinde bir takım sorunları ortaya çıkarabilecek potansiyele sahiptir. Bu nedenle, yönetim anlayışının uygulanmasında dikkatli bir denge gözetilmesi ve kamu yönetimindeki hiyerarşik yapıların korunması gerekmektedir.

2.9.3. Yeni Kamu Yönetimi ve Kamu Sektörü Reformları

Devlet reformlarını analiz etmek için kullanılan teorik bakış açısı, çeşitli iç ve dış faktörler arasındaki etkileşimleri inceleyen geniş bir kurumsal perspektife dayanmaktadır. Bu perspektif yapısal ve araçsal özellikler, kültürel özellikler ve dış kısıtlamalar arasındaki dinamik ilişkiyi vurgulamaktadır (Christensen ve Lægreid, 2001). YKY ile ilgili reformların uygulanması genellikle dış baskılara bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Bu çevresel determinizm iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birinci durumda ülkeler, sivil hizmet sistemlerinin nasıl organize edilmesi gerektiği konusunda uluslararası normları benimseyebilmektedirler. Bu bağlamda YKY, Anglo-Sakson ülkelerde ve OECD gibi uluslararası kuruluşlarda yaygın olarak kabul görmüş bir reform miti haline gelmiştir (Czarniawska ve Sevon, 1996: ; Meyer ve Rowan, 1977: 341; Scott, 1995: 217). Bu yayılma süreci izomorfik unsurlar içermekte, bir diğer anlatımla birçok ülkede benzer reformlar ve yapısal değişiklikler için baskı yaratabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151). Bu bağlamda izomorfizm, ortak normlar ve değerler tarafından teşvik edilen, bağlamdan bağımsız bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

İkinci durumda YKY, yaygın teknik sorunlara optimal bir çözüm olarak benimsenebilmektedir. Burada reformlar ideolojik hegemonya nedeniyle değil ekonomik rekabet ve piyasa baskısından kaynaklanan sorunları çözmek amacıyla

uygulanmakta ve bu yaklaşım çevreyi daha çok teknik bir perspektiften ele almaktadır. Başka bir bakış açısı da reformların ulusal tarihi-kurumsal bağlamın ürünü olduğunu savunmaktadır. Farklı ülkelerin kendine özgü tarihi ve kültürel gelenekleri bulunduğundan reformlar bir takım yol ve yöntemlere bağımlıdır. Bir diğer anlatımla her ülkenin reformları kendine özgü özellikler ve gelişim yollarına sahiptir (Krasner, 1988: 71; March ve Olsen, 1989: 98; Selznick, 1957: 39). Reformların altında yatan değerler ile mevcut idari sistemin temel aldığı değerler arasındaki uyum reformların başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Brunsson ve Olsen, 1993: 102) ve bu bağlamda yüksek düzeyde bir uyumun uygulamayı kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Üçüncü bir perspektif ise anayasal özellikler ve siyasi-idari yapıdaki ulusal farklılıklara vurgu yapmaktadır. Bu faktörler, ülkelerin ulusal sorunları nasıl ele aldıklarını ve reform süreçlerini nasıl yönettiklerini açıklamada önemli bir rol oynamaktadır. Westminster tarzı “seçim diktatörlükleri” gibi homojen idari sistemlerin, karmaşık parti yapıları ve heterojen bürokrasiye sahip olan sistemlere göre reform yapmaya daha elverişli olabileceği ifade edilmektedir (Olsen ve Peters, 1996: 171 ; Weaver ve Rockman, 1993: 257). Devlet reformları çok boyutlu ve karmaşık bir dizi süreçler bütünü olarak kabul edilmektedir. Dış baskılar, ulusal tarihi-kurumsal bağlam ve anayasal özellikler reformların şekillenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda reformların başarılı olabilmesi için bu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Her ülkenin kendine özgü dinamikleri reform süreçlerinin yönünü belirlerken bu süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesi kamu yönetiminde kalıcı değişimlerin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir.

Siyasi liderler YKY reformlarını başlatma ve uygulama konusunda çeşitli derecelerde hareket alanına sahiptirler. Dış baskılara uyum sağlama yalnızca çevresel determinizmle sınırlı olmayıp aynı zamanda liderlerin kasıtlı eylemleri ve danışmanlık firmalarının etkisiyle de şekillenebilmektedir. Ulusal reformların uluslararası ilhamla nasıl ele alınacağı konusunda tereddüt yaşanması halinde sadece belirli unsurların taklit edilmesiyle istenilen çeşitlilik ortaya çıkarılabilecektir (Røvik, 1996: 148). Siyasi liderlerin reform süreçlerini kontrol etme kapasiteleri siyasi yapı ve yapısal faktörler tarafından artırılabilen veya engellenebilmektedir. Bu

özellikler siyasi-idari sistemlerin, reform baskısına karşı savunmasız hale gelmesine yol açan durumları ortaya çıkarabilmektedir (Christensen ve Peters, 1999: 134 ; Brunsson ve Olsen, 1993: 109). Dönüştürücü bir perspektif, reform içeriklerinin, etkilerinin ve sonuçlarının neden farklı ülkelerde farklı olabileceğini açıklamak için iç ve çevresel reform özelliklerini birleştirmektedir (Christensen ve Lægreid, 1998: 461). Bu yaklaşım siyasi aktörlerin reform süreçlerine dair kapsamlı bir iç görüye sahip olduğunu varsaymakta ve reformların etkisi altında hiçbir siyasi seçeneğin bulunmadığı kadenci görüşü reddetmektedir (Lægreid ve Olsen, 1993: 61; Lægreid ve Roness, 1999: 318; Olsen, 1992: 255). Dönüştürücü perspektif, siyasi liderlerin belirli bir hareket serbestisine sahip olduğunu ancak çevresel faktörler ve tarihsel-kurumsal bağlam tarafından etkilendiklerini savunmaktadır. Uluslararası çevresel baskılar YKY reformlarının benimsenmesine yönelik baskı oluşturabildiği için bu reformların siyasi liderlik tarafından desteklenmesi, tarihsel ve kültürel geleneklerle uyumlu olarak gerçekleştirilmesi halinde ulusal sistemler üzerinde derin etkiler yaratabileceği düşünülmektedir.

2.9.4. Yeni Kamu Yönetimi ve İdari İşlevlerin Farklılaşması

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) reformları, birçok ülkede idari işlevler arasında yatay farklılaşmanın arttığını göstermektedir. Geleneksel olarak bir arada organize edilen işlevler politika danışmanlığı, düzenleyici görevler, mülkiyet işlevleri, denetim işlevleri ve satın alıcı/sağlayıcı işlevleri artık ayrı birimlere ayrılmaktadır. Bu tür yapısal değişikliklerin en belirgin örneği Yeni Zelanda'da görülmekte olup burada tek amaçlı veya tek görevli örgütler ilkesi benimsenmiştir (Boston vd., 1996: 17). Bu tür bir yatay farklılaşmanın etkili ve verimli olduğu, idari işlevleri netleştirerek ve komuta ile yetki hatlarını karıştıran belirsiz işlevleri önleyerek etkinliği artırdığı ileri sürülmektedir. Ancak bu durumun bazı olası yan etkileri de bulunmaktadır. Güçlü idari işlev uzmanlaşmasının bir olası etkisi sistemdeki parçalanmanın artması nedeniyle koordinasyon ihtiyacının da artmasıdır. Bunun sonucu olarak farklı birimlerin birbirleriyle uyumlu çalışması için ek kaynaklar ve süreçler gerekebileceği ifade edilmektedir. Yatay uzmanlaşma, aynı örgüt içindeki idari işlevlerin ayrılması olarak açıklanmaktadır. Bu süreç genellikle dikey yapısal

uzmanlaşmanın artmasıyla paralel ilerlemektedir. Hem dikey hem de yatay yapıların birlikte evrilmesi, kamu sektöründeki organizasyonel dinamikleri şekillendirmektedir. Küresel baskılar iş birliği yapma ve rekabet etme yönünde yeni yollar arayışını tetiklemektedir. Bu bağlamda kamu sektörünün daha fazla piyasa rekabetine ve büyük değişim süreçlerine uyum sağlaması gerektiği savunulmaktadır (Boston vd., 1996: 39).

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) modeli, kamu yönetiminde önemli değişikliklere yol açarken bazı tutarsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu model, seçilmiş politikacıların bürokrasi üzerindeki etkisini artırmayı amaçlarken aynı zamanda bürokrasinin eylemleri konusunda sorumluluklarını azaltmaktadır. İdari reformların en büyük endişelerinden birisi özgürlük ve hesap verebilirliğin dengelenmesidir (Dunn, 1997: 141). Geleneksel bürokratik model, sonuçlar için çok az özgürlük veya hesap verebilirlik sağlarken kurallara uyma konusunda büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu model kamu yönetiminde uzun süre uygulanmış ve başarılı olmuştur. Ancak günümüzde kamu yöneticileri daha fazla özgürlük ararken aynı zamanda hesap verebilirliği artırmak istememektedirler. Yetkililere özgürlük tanıyan ancak performansla ilgili net beklentileri içermeyen bir sistem politikacıların gücünü zayıflatmakta ve geleneksel bürokratik yönetim modeline göre daha etkisiz bir model haline gelebilmektedir. Yetkililere büyük bir özgürlük kazandıran ancak performansla ilgili net beklentiler içermeyen bir sistemin işlevsiz kalacağı iddia edilmektedir. Bu tür bir sistemde özgürlük ve hesap verebilirlik dengesinin bozulabileceği ve sonuç olarak işlev bozukluklarının meydana gelebileceği düşünülmektedir (Scott, 1996: 66).

YKY'nin adem-i merkeziyetçilik ve parçalanma gibi fikirleri, hükümette politika tutarlılığını sağlamak amacıyla daha fazla koordinasyon ve kontrol ihtiyacı doğurmaktadır (Hart, 1998: 294; Peters ve Savoie, 1995: 172). Kamu yöneticilerine programları yönetme konusunda daha fazla yetki verilmesi, bakanların merkezi takdir yetkisi ve öncelikleri belirleme kapasitesini artırabilir ve YKY reformlarının politika uygulaması üzerindeki kontrol kaybı sorunlarını da çözebilir (Maor, 1999: 11). Ancak idari reformlar daha kapsamlı hale geldikçe siyasi liderliğin rasyonel planlama ile reform sürecinin gerekliliklerini karşılaması daha da zorlaşmaktadır (Lægreid ve Roness, 1999: 294). Bu durum siyasi-idari sistemin bazı temel kültürel

özelliklerini değiştirmekte ve idari liderlerin rolleri ile siyasi liderlerle olan ilişkilerini dönüştürmektedir. Eski entegre devlet modelinde siyasi ve idari liderler kendilerini bir kolektifin parçası olarak görürken yeni modelde bu bağlar zayıflamakta ve aralarındaki güvensizlik artmaktadır. Bu değişimin kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışını karmaşık bir hale getirebileceği düşünülmektedir.

2.9.5. Kamu İşletmeciliği

Kamu İşletmeciliği (public management), kavram olarak 1970'lerin sonlarına doğru kullanılmaya başlanmıştır. İlk olarak ABD ve İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi (public administration) kavramı, bu ülkelerdeki önde gelen dergilerde ve kitaplarda hâlâ kullanılmakta olup kamu işletmeciliği ile ilgili makaleler ve incelemeler daha yaygın olarak bulunmaktadır. Bazı Avrupa ülkeleri (örneğin Fransa ve Almanya), kamu işletmeciliği (public management) yerine “kamu yönetimi (public administration)” ya da “yönetim bilimi (administrative science)” terimlerini kullanmaya devam etmektedirler (Pollitt ve Bouckaert, 2002: 8-10). Son yıllarda birçok devlet, geleneksel kamu yönetimi modelinden yeni kamu işletmeciliği (YKİ) modeline geçiş sürecini yaşamaktadır. Bu yeni modelde “idari ademi merkeziyetçilik, performans göstergeleri, piyasa mekanizmaları, kamu malı ile hizmet sağlayıcılar arasında net bir ayrım” vb. unsurlar yer almaktadır (Stoker, 1999: 9-10). Bu bağlamda Hood (1991: 4-5) yeni kamu işletmeciliği doktrininin kamusal alanda hizmet üreten kuruluşlarda yönetim yaklaşımında profesyonelleşme, önceden belirlenen kurumsal performansın ölçütlerine göre değerlendirme, çıktılara odaklanma, kamudaki yönetsel alanların bölümlendirilmesi, rakipleşme, özel sektörde kullanılan yönetim tekniklerinin kamuya uyarlanması, kaynakların bir disiplin içerisinde israf edilmeden kullanılması vb. esasları içerdiğini ifade etmektedir.

YKİ, küreselleştirme politikalarının bir sonucu olarak piyasa şartlarının gereklerinin kamusal alanın yönetiminde yer almasını sağlayan ve bunun neticesinde de “Keynesyen-Weberyen, ekonomik-bürokratik” yönetim yaklaşımını ortadan kaldıran bir anlayışı tesis etmiştir (Kutlu, 2012: 34). Buna göre devletin piyasa

kurallarının belirlenmesi, tüketicilerle ilişkilerin yönetimi, özel sektörün teşvik edilmesi, vergi düzenlemeleri vb. konularda yapacağı düzenlemelerle yönetim anlayışındaki dönüşüme katkı sağlaması beklenmektedir (Kutlu, 2001: 41). Kamu yönetimindeki değişiklikler genellikle YKİ reformunun bir parçası olarak tanımlanmaktadır. YKİ, geleneksel bürokratik yapının sorunlarını çözme umuduyla kamu sektörünü modernize etmeyi hedefleyen geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır (Hood, 1991: 17-19). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu yeni modelin çeşitli adları bulunmakta olup “işletmecilik”, “devletin içinin boşaltılması”, “devletin yeniden inşası” vb. ifadelerin bu bağlamda kullanıldığı görülmektedir (Pollitt, 1993: 78; Rhodes, 1994: 147; Osborne ve Gaebler, 1992: 207). Tüm bu kavramsal farklılıklara rağmen hepsi temel olarak geleneksel kamu yönetiminin bürokrasiye dayandığı, yeni kamu işletmeciliğinin ise piyasalara dayandığı gerçeğini yansıtmaktadır. Bu model, devletin küçültülmesi, kamu harcamalarının azaltılması ve daha etkili, ekonomik bir yönetim anlayışının benimsenmesi hedeflerini taşımaktadır.

2.9.6. Egemen Devlet ve Süpermarket Devleti

Parlamente sistemlerde demokrasinin ve siyasi-idari kontrolün temelini oluşturan geleneksel bakış açısı parlamente yönetim zinciri ve halkın seçimler yoluyla siyasi liderlere verdiği yetki ile tanımlanmaktadır (Olsen, 1983: 162). Bu model, halkın temsilcilerini seçmesi, yürütme gücünün siyasi çoğunluğa dayanması ve profesyonel bir sivil hizmetin bu süreçleri desteklemesi üzerine kuruludur. Ancak bu modelin zamanla çeşitli değişikliklerle yeniden şekillendiği görülmektedir.

Olsen (1988: 239), bu geleneksel yönetim modelini “egemen, akılla sınırlandırılmış devlet” olarak tanımlamaktadır. Bu model, büyük bir kamu sektörü ve merkezi bir devlet yapısına sahip olup standartlaşma ve eşitliğin ön planda olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu tür bir devlette bürokrasinin rolü çeşitli unsurlarla karmaşık bir yapı olarak görülmekte ve bu yapı siyasi kontrol ve değerleri kapsamaktadır. Bürokrasi, siyasi kontrol ve karar etkinliği sağlamak amacıyla çalışırken hukuk devleti değerleri ve profesyonel yetkinlik bu modelin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu modelde değişim ve reform süreçleri hiyerarşik yapıda ve siyasi liderler tarafından yönlendirilmekte olup karar süreçleri kapalı ve katılımcıların

sayısı sınırlı tutulmaktadır (Hood, 1998: 81; March ve Olsen, 1983: 286). Ancak bu idealin karmaşık ve parçalanmış bir devlette gerçekleştirilmesinin zor olabileceği düşünülmektedir.

Olsen'in (1988: 241) süpermarket devleti olarak adlandırdığı model, devletin bir hizmet sağlayıcı olarak algılandığı ve verimlilik ile kalitenin ön planda olduğu bir yapıyı temsil etmekte, halk ise tüketici veya müşteri olarak görülmektedir. Süpermarket devleti modelinin bazı temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ters Hiyerarşi: Devlet, halktan aldığı demokratik yetki ile toplumu kontrol etmek yerine piyasa mekanizmaları aracılığıyla doğrudan kontrol edebilecektir.
- Ekonomik Değerler: Model, ekonomik değerlere ve normlara odaklanacağından diğer değerlerin ön plana çıkmasını engelleyebilecektir (Nagel, 1997: 353).
- Apolitiklik: İdari reformlar genellikle siyasi olmaktan çok apolitik veya antipolitik olarak algılandığından bu durum siyasi organların meşruiyetinin sorgulanmasına yol açabilecektir (Frederickson, 1996: 266).

Bu bağlamda halkın siyasiler üzerindeki etkisi zaman içinde hem seçimler yoluyla hem de taleplerin yerine gelmesine bağlı olarak zayıflamaktadır. Süpermarket devleti, ekonomik ağırlıklı bir bireysel demokrasi anlayışı sunmakta ancak bu istikrarlı ve sorumlu bir demokratik sistem yaratma potansiyelini sorgulama riskini taşımaktadır.

Geleneksel devlet modeli ile süpermarket devleti modeli arasında normatif-siyasi sonuçlar açısından belirgin bir ayrım bulunmaktadır. Sosyalist ve sosyal demokrat partiler egemen devlet modelini savunurken muhafazakâr ve liberal partiler süpermarket devleti modelini desteklemektedir (Nagel, 1997: 354). Ayrıca çıkar gruplarının tutumları da bu ayrışmayı takip etmektedir. Sendikalar ve işçi partileriyle bağlantılı memur sendikaları süpermarket devlet modeline karşı direnç göstermiştir (Castles, Gerritsen ve Volwes, 1996: 6; Lægreid ve Roness, 2003: 309). Ancak Batı ülkelerinde son yirmi yılda yaşanan sağ düşüncelere kayma süpermarket modeli için bir dönüm noktası yaratmış ve sosyal demokrat partilerin bile bu modelin bazı unsurlarını kabul etmeye başlamasına neden olmuştur.

Kamu sektörünün gelişimi üzerine yapılan tartışmalar egemen devlet ve süpermarket devlet modellerinin etkileşimini vurgulamaktadır. Hibrit yapılar bu iki modelin birleşimi üzerinden yeni bir anlayış geliştirebilirken siyasi ve idari rollerin dönüşümü ve demokratik sonuçların incelenmesi, bu sürecin daha iyi anlaşılması açısından kritik öneme sahiptir. Neo-liberal eğilimlerin etkileri, kamu yönetiminde köklü değişikliklere yol açarak vatandaşların devletle olan ilişkisini yeniden tanımlamakta ve bu bağlamda önemli soruları gündeme getirmektedir.

Kamu sektörünün gelişimi üzerine yapılan siyasi-normatif tartışmaların da dünya genelindeki akademisyenler arasında paralel bir tartışmaya yol açtığı görülmektedir. Bu bağlamda bazı ekonomistler ve yönetim uzmanları kamu sektöründeki verimsizliklere dikkat çekerek daha yalın ve verimli bir devlet çağrısında bulunmuşlardır (Boston ve diğerleri, 1996). Bu durum egemen ve süpermarket devlet modellerinin nasıl birleştirilebileceğine dair bir tartışmayı gerekli kılmaktadır. Sistemlerin ve rollerin dönüşümüne yönelik bir potansiyel barındıran egemen modelin evrimsel değişimini süpermarket modelinin önerdiği devrimsel değişimle birleştirmek mümkündür (Greenwood ve Hinings, 1996: 1031). Bu tür bir birleşim YKY'nin küresel modellerine ve yerel versiyonlarına dayandırabilecektir (Røvik, 1998: 253). 1980'lerden bu yana yapılan idari reformların uluslararası alanda neo-liberal bir çizgi izleyerek yönetsel düşünciyi ve piyasa zihniyetini bütünleştirdiği görülmektedir. Bu bağlamda özel sektör kamu yönetimi için bir rol modeli haline gelmiş ve vatandaşlar, müşteriler olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu reform eğilimleri, egemen devlet modelini zayıflatmış ve süpermarket modelini güçlendirmiştir. Bu geçiş, kamu yönetiminde verimlilik ve kalite arayışını artırmış olsa da aynı zamanda devletin sosyal sorumluluklarını da sorgulayan bir ortam yaratmıştır. Kamu sektörü daha çok bir hizmet sağlayıcı olarak görülmeye başlarken bu durum demokratik denetim ve hesap verebilirlik sorunlarını da beraberinde getirmiştir.

2.9.7. Kamu Değeri Yaklaşımı

1980 sonrası dönemde neo-liberal politikaların etkisiyle tüm dünyada görülen yönetim anlayışındaki değişimler devletin varlık amacının sorgulanmasına neden

olmuş ve geleneksel kamu yönetimi anlayışı, piyasa temelli mekanizmaların önünde engel teşkil eden bürokratik bir yapı olarak algılanmıştır. Kamu idarelerinin ürettikleri hizmetleri ihtiyaçlara göre belirlemediklerine yönelik ortaya atılan “kamu sektörünün piyasa odaklı olması” eleştirisi, hizmet üretimi ve sunumunun politikacıların önceliklerine göre şekillendirildiği fikrine dayanmaktadır (Terry, 1998: 196). Bu eleştiriler devletin katı, bürokratik ve pahalı yapılarla dolu bir bütün olarak algılanmasına yol açmıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, devletin toplumsal ve ekonomik gelişmede öncü rolünü sorgulayan bir değişim sürecine girmiştir (Şaylan, 1996: 16). YKİ anlayışının ortaya çıkışını tek bir nedene indirgeyenler olsa da genel kabulün yönetimin etkin ve verimli bir şekilde çalışmaması yönünde olduğu ifade edilmektedir (Hughes, 1994: 59).

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının dünya genelinde kamu yönetimi sorunlarına kesin bir çözüm olarak algılanması yanıltıcı olabilmektedir. Özellikle İngiltere’de, YKİ’nin yerini alması gereken yeni bir paradigma üzerinde tartışmalar sürmektedir. Çünkü YKİ reformları sonucunda kamusal hizmetleri üreten kuruluşlarda hem sayı hem de çeşitlilik bakımından artış meydana geldiği görülmektedir. Bunun sonucunda da özel sektör firmaları, STK’lar, kamu-özel ortaklıkları vb. yapılar tarafından gerçekleştirilen hizmetlerde koordinasyon sorunlarına bağlı olarak etkisizleşme görülmektedir (James, 2001: 17). İngiltere’de Thatcher hükümetleri döneminde uygulanan neo-liberal politikalar, “Zorunlu Rekabete Dayalı Hizmet Temini” yöntemini yaygınlaştırmıştır. Bu yaklaşım yerel kamu hizmetlerinin birçoğunun özel sektöre ihale edilmesini zorunlu hale getirmiş ancak yaşanan süreçte hizmetlerin sunumunda eşgüdüm ve işbirliği sorunları ortaya çıkmıştır (Cole ve Fenwick, 2003: 264). Zorunlu rekabetin olumsuz sonuçlarını telafi etmek amacıyla geliştirilen “En İyi Değer Sistemi” yönetimler arası işbirliğine vurgu yapmaktadır. Dönemin hükümeti tarafından hazırlanan “modern yerel yönetimler” raporunda bu sistemin esas amacı “yerel yönetimlerin topluluk güvenliği veya sürdürülebilir kalkınma vb. konularda vatandaşların ve toplulukların katılımını sağlayarak çözüm bulmak” olarak ifade edilmiştir (DETR, 1998: 65).

Kamu değeri yaklaşımında Bozeman, Meynhardt gibi birçok düşünür önemli bir yere sahip olsa da “Creating Public Value: Strategic Management in Government (Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim)” isimli kitabında Mark Moore,

piyasa tarafından üretilen değerlere benzer nitelikteki değerlerin kamu sektöründe de üretilmesinin amaçlanması gerektiğini ifade etmektedir. Onun kamu değeri kavramıyla ilgili çalışması, bu kavramın zamanla literatürde geniş bir yer edinmesine yol açmıştır. Bireysel ve toplumsal etkileşimlerin çeşitli özellikleri, iki taraf arasındaki iletişimin yönünü belirlemede etkili olabilmektedir. Bu etkileşimlerin oluşturduğu varsayımlar zorunlu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirlenmesinde etkili olan faktörleri değerler çerçevesinde anlamlandırmakta bunları da “kamu değeri” olarak nitelendirmektedir (Köseoğlu ve Tuncer, 2014: 150).

2.9.8. Bütünleşik Kamu Yönetimi

YKİ yaklaşımının kamu yönetiminde meydana getirdiği olumsuzlukların giderilmesi amacıyla koordinasyon ve işbirliğine vurgu yapan yeni bir yönetim anlayışı gündeme gelmiştir. “Bütünleşik Kamu Yönetimi (whole of government)” ya da “Ortaklaşa Yönetim (joined up government)” olarak adlandırılan bu yeni yönetim yaklaşımının ilk olarak YKİ’nin öncüsü olan İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda gibi ülkelerin idari sistemlerinde şekillendiği görülmektedir. Ancak bu yaklaşımın etkisi yalnızca bu ülkelerle sınırlı kalmamış diğer ülkelerde benzer reformlara yönelmişlerdir (Christensen ve Lægreid, 2006: 6). Bu reform hareketi farklı ülkelerde farklı isimlerle anılmaktadır. Örneğin Kanada “horizontal government (yatay hükümet veya yatay kamu yönetimi)” terimini kullanırken Avustralya “whole of government (hükümetin bütünü anlamına gelen bütünleşik kamu yönetimi)” terimini kullanmaktadır (Hunt, 2005: 7-8). Bütünleşik Kamu Yönetimi’ne (BKY) dair yapılan akademik tanımlarda da çeşitlilik gözlemlenmektedir. Pollitt (2003: 34) bu yönetim yaklaşımını “idarenin fikir ve eylemde yatay ve dikey koordinasyona sahip olma isteği” şeklinde ifade ederken, Hood (2005: 19) BKY’nin “kamu yönetiminin köklü doktrinlerinden biri olan koordinasyonun yeni bir adı” olarak tanımlamaktadır. Farklı isimlendirmelere rağmen bu reformların amacı açısından ortak bir görüş bulunmakta olup ülkeler içerik olarak benzer düzenlemelere gitmektedirler. BKY literatüründe yapılan tanımlarda koordinasyon ve işbirliğine yapılan vurgu ön plana çıkmaktadır. Bu vurgunun nedeni kamusal hizmetlerin nitelikli bir şekilde sunumuna engel olan idari yapıdaki parçalanmanın politikaların

etkinliğini azaltan bir olumsuzluğa sebep olmasına karşı duyulan tepki olarak ifade edilmektedir (Ling, 2002:616).

Günümüzde kamu yönetiminin karşılaştığı politika sorunlarının niteliğinde yaşanan değişiklikler, kamu kurumlarının yalnızca kendi başlarına başarılı olma olasılığını neredeyse imkânsız hale getirmiştir. Yetki devri, yöneticilere daha fazla hareket alanı sağlamak ve etkinliği artırmak amacı taşımaktadır. Vatandaşların daha kusursuz ve bütünsel kamu hizmeti beklentileri de devletleri BKY yaklaşımına yönlendiren bir diğer faktör olarak ifade edilmektedir (Mulgan, 2005: 179; Halligan vd., 2011: 80; MAC, 2004: 5). Çetrefilli sorunlardaki artış da kamu yönetiminde bütüncül bir bakış açısının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Mulgan, 2005: 179; Halligan vd., 2011: 78). Bütünsel Kamu Yönetimi (BKY) yaklaşımı, devletlerin belirli hedeflere ulaşmak için uyguladıkları reformların bütünüdür. BKY çerçevesinde gerçekleştirilen reformlarla ulaşılmak istenen amaçlar farklı programlar arasındaki çakışmaları azaltarak kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve farklı politikalar arasındaki çelişkileri azaltarak politikaların etkinliğini artırmak olarak ifade edilmektedir. Bütünsel Kamu Yönetimi (BKY) yaklaşımının hedefleri, başlangıçta karşı konulamaz olarak değerlendirilmiştir. Ancak zamanla bu yaklaşım diğer yönetim yöntemleri gibi eleştirilerin hedefi haline gelmiştir. BKY'ye yöneltilen en önemli eleştirilerden biri sunduğu yeniliklerin yetersiz olduğudur. Örneğin terörle mücadelede koordinasyon gerekliliği tartışmaya açık bir konu değildir; ancak yeni bir kurumun alt birimler arasındaki koordinasyonu sağlaması oldukça zordur (Christiansen ve Legreid, 2007: 1063). BKY'ye yönelik geliştirilen eleştirilerden biri BKY'nin yüksek işlem maliyetleri gerektirmesi ve uygulanabilmesi için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duymasıdır (Pollitt, 2003: 38). Ancak bu şartların kısa sürede sağlanması oldukça zor olduğundan ilgili ülkelerin reform sürecine karşı isteksiz hale gelme riski bulunmakta ayrıca bu koşullar sağlanmadan reform sürecine girmek BKY reformlarının başarısızlıkla sonuçlanma olasılığını artırmaktadır. Son olarak BKY yaklaşımına yöneltilen bir diğer eleştiri de performans değerlendirmesini karmaşık hale getirmesi olarak ifade edilmektedir (NAO, 2001: 17).

2.10. Yerel Yönetimlerde Bütünleştirme ve Paradigmalar

Yönetimde “bütünleştirme” kavramı yerel yönetimler bağlamında farklı kamu tüzel kişiliklerinin görev ve yetkileri bakımından sorumlu olduğu alanın sınırlarında birleşim yoluyla genişlemeyi, yetki ve görevlerinin devredilmesi veya birleştirilmesi yoluyla tek bir kamu tüzel kişiliğine dönüştürülmesine ilişkin süreçleri kapsamaktadır (Çınar vd., 2009: 47). Yerel yönetimler, merkezi yönetim tarafından sunulan yerel nitelikteki toplumsal ihtiyaçların doğurabileceği sorunları gidermek amacıyla oluşturulmuş yapılardır ve bu özellikleriyle merkezi idareden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Yerel yönetimler, sundukları hizmetlerle beldeye yaşayanların gündelik işlerini kolaylaştırarak hayatlarını daha konforlu hale getiren, kamu yönetiminin önemli hizmet birimleridir (Ulusoy ve Akdemir, 2012: 21). Yönetim tarihi perspektifinden bakıldığında 1876’dan günümüze kadar geçen sürede yapılan anayasaların tamamında mahalli idarelere ilişkin düzenlemeler yer almıştır. Bu doğrultuda 1982 Anayasası’nın mahalli idareler konusunda en kapsamlı çerçeveyi sunduğu ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2006: 125).

Yerel yönetimlerle ilgili geliştirilen kuramların genel anlamda devlet ile ilgili kuramlardan yola çıkılarak şekillendirildiğini söylemek mümkündür. Bu kuramlar “sınıfsal (Marksist), çoğulcu (pluralist) ve yönetimci (Weberci) paradigmlar üzerinden ele alınmaktadır. Bu kuramların çoğu problemlerin çözümüne farklı coğrafyalarda tarihin belirli dönemlerinde gerçekleşen olayları değerlendirerek yanıt aramaktadır. Bu durumun nedeni yerel yönetimlerin belirli hedeflere ulaşmak ve toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkmış birimler olmasıdır (Parlak, 2011: 256). Kuramlar, teorisyenlerin incelediği yönetim sistemlerinden hareketle geliştirilmiştir.

Sınıfsal paradigma, kişinin toplumsal sınıftaki yerinin ne ürettiğiyle ilgili olduğunu öne sürmekte ve sahiplendiği siyasal ideolojik fikrin sınıfsal pozisyonuna göre oluştuğunu savunmaktadır. Kentleşen bölgeler çıkar çatışmasının zaman içinde bir şekilde ortaya çıkması kaçınılmaz olan yerler olmakla beraber yalnızca çatışmanın olduğu bir alandan ziyade bu çatışmaya neden olan hususların kaynağını ve nedenlerini de kapsar bir hal almıştır. Çatışmanın merkezinde bulunan ve toplumun farklı kesimlerinden oluşan gruplar, çıkarları için giriştikleri mücadelede

farkında olarak veya farkında olmayarak kentin mekânlarını tekrardan üreterek dönüştürmektedirler. Alanın denetimli dönüşümü bunu gerçekleştirecek sınıfların iktidarı ele geçirme mücadelesini zorunlu olarak ortaya çıkarmakta netice itibariyle de mekâna ilişkin karar ve denetim süreçleri için bu mücadeleyi bir döngü haline getirmektedir. Kent yönetimine sahip olma odaklı mücadele toplumu oluşturan sınıflar, sermayenin biriktirilmesi süreçleri ve devlet mekanizması olarak üç temel unsur tarafından oluşturulan bir bütün üzerinden değerlendirilebilir. Sınıflar arası çatışmaları doğuran kent alanlarının yenilenerek dönüştürülmesine ilişkin süreçlerin sermaye sahiplerinin taleplerine göre yürüyebilmesi, devletin dolaylı veya doğrudan bu süreçlere müdahale etmesini bir gereklilik olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda devletin rolü, toplumda çıkar çatışması yaşayan sınıfları belirli bir noktada uzlaştırarak toplumsal birlikteliklerinin muhafazasına yönelik kurumsallaşmış bir yapıyı tesis etmektir (Şengül, 2009: 15-17).

Çoğulcu paradigma, devleti karar alma sürecinde tarafsız bir hakem olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda yerel yönetimler, bağımsız bir yönetim mekanizması olarak kabul edilirken merkezileşmiş devletin rolü demokratik despotizmin önlenmesi açısından reddedilmektedir. İnsanlar kişisel çıkarlarını korumak ve ihtiyaçlarını yeterli memnuniyet oluşturacak seviyede gidermek amacıyla gerçekçi olarak yarar-zarar analizi yaparsa süreç sonunda toplumsal faydaya ulaşılabilir. Devlet politikaları belirli bir pazarlık süreci sonucunda şekillenmekte ve böylece toplumu oluşturan farklı kesimler yönetim gücünü diğerini ötekileştirmeden kullanabilir duruma gelmektedir (Uzbek ve Dinçer, 2009: 30). Bu kuram yerel yönetim birimlerinin güçlendirilmesiyle demokrasinin de gelişeceğine dair hâkim söylemi desteklerken, siyasal ve ekonomik elitlerin elindeki güç dengesizliğinin önlenmesine katkı sağlamaktadır (Parlak, 2011: 142). Ancak bu anlayış farklı sosyal, ekonomik ve kültürel sınıfların varlığını göz önünde bulundurmamakta ve tüm bireylerin aynı koşullarda yönetim ve politika belirleme süreçlerine katılabileceğini varsaymaktadır (Schmidt, 2002: 150).

Yönetimci paradigmada devlet, “ülke sınırları içinde meşru şiddeti elinde bulunduran bağımsız güç merkezi” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre mahalli yönetimlerin devlet yönetimi karşısında daha güçsüz bir konumda oldukları ifade edilse de bu konumları yerel yönetimlerin sorumluluklarının kapsamını

azaltmayacaktır. Yönetimci paradigmanın içinde iki çelişkili görüş bulunmaktadır. Birinci görüş merkez ve yerel arasındaki ilişkinin işlevsel bir iş bölümüne dayandığını savunurken ikinci görüş bu ilişkinin tamamlayıcı olmadığını öne sürmektedir. Bu durum bürokrasi ve demokrasi arasındaki çelişkiyi ve devlet içindeki seçkinler arası çatışmayı ifade etmektedir (Şengül, 2009: 75-76). Bu paradigmanın yerel yönetimler için sağladığı katkı “kent yöneticiliği yaklaşımı”dır. Ray Pahl çalışmalarında devletin gücünün bağımsızlığını ele alırken yerelde yaşayan halkı bağımlı bir konumda ve kent yöneticilerini bağımsız bir değişken olarak değerlendirmektedir. Kent yöneticileri kentin kaynaklarının adil ve tarafsız bir şekilde bölüştürülmesiyle yükümlü iken kentte ekonomik faaliyette bulunanlarda bu süreçte etkin rol oynamaktadırlar. Ancak özel sektöre bu kadar rol verilmesi eleştirilere yol açmış ve Pahl bu yaklaşımını gözden geçirerek yöneticilerin aracı bir rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Aslan, 2015: 3).

Yerelde bütünleşmeye ilişkin yaklaşımlardan bir diğeri de “kamu tercihi yaklaşımı”dır. Kamu tercihi yaklaşımı, küçük ölçekli yerel idarelerin birleştirilmesi yoluyla metropol ölçeğinde bir tek yönetim biriminin oluşturulması fikrine karşıdır. Bu yaklaşımda, yönetimlerin birleştirilmesiyle aralarında var olan rekabete dayanan yararların azalacağı hatta kaybolacağı, hizmetlerin sunumunda tekelleşmeye sebep olacağı ve merkezileşmenin denetim mekanizmalarındaki demokratikliğe zarar vereceği bu nedenle desantralize kent yönetim yapısının muhafaza edilmesi gerektiği savunulmaktadır (Gül ve Batman, 2013: 12). “Kamu tercihi yaklaşımı”, yerel yönetimlerin özerk yapısının güçlendirilmesinin büyük yerleşim yerlerinde ihtiyaç duyulan hizmetlerin çeşitlendirilmesini ve dengeli bir şekilde sunulmasını sağlayacağını bunun neticesinde de daha sağlıklı bir çevreye ve sosyal yaşantıya ulaşılabileceğini söylemektedir. Bu yaklaşımın temelinde rekabet olduğundan yerel hizmetleri üretenler günün şartlarına uygun yeni yöntemlerle daha hızlı ve nitelikli hizmet sunabilmek için sürekli olarak yeni fikirler ve projeler geliştirmek durumunda kalacaklardır. Bunun yanında kamu tercihi yaklaşımı, yönetime katılım mekanizmalarını da kuracağından hesap verme yükümlülüğü olan rakiplerin yerel siyaset açısından daha yakından izlenmesini de sağlamaktadır. Bu durum yerleşim bölgesindeki yatırımlarla ilgili kararların alınmasında alternatifleri çoğaltacağından karar vericilerin seçim yapmalarını destekleyen bir yapı sunmaktadır. Metropollerde

üretilen hizmetler özerk yerel yönetimlerin işbirliğine ve gönüllülüğe dayalı bir yaklaşımla sağlanabilmektedir. Bununla birlikte bazı hizmetler için ücretli sözleşmeler yapılabileceği gibi belirli amaçları gerçekleştirmek için müstakil mahalli birimler de kurulabilmektedir (Gül ve Batman 2013: 13). Bu bağlamda yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve metropol alanlarının etkin yönetimi toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesini sağlayacaktır.

Bütünleşmeci yaklaşımlar arasında öne çıkan diğer modeller “yeni bölgeci yaklaşım” ve kent bölgeleri yaklaşımı’dır. Bu yaklaşımlarda amaçlanan kentsel mekânların yönetimlerinin oluşturulması aşamasında kent ile bölgenin bir ölçek çerçevesinde birleştirilmesi olup bu iki yaklaşım arasında bir farklılık söz konusudur. Yeni bölgeci yaklaşım kentsel alanı bulunduğu bölgenin ölçeğine göre değerlendirirken kent bölgeleri yaklaşımı kentin, bulunduğu bölgeyle aralarında var olan farklılıklarını gidermeye odaklanmaktadır. Bir bölgenin kalkınmasının o bölgenin kendine has özellikleri perspektifinden yapılacak değerlendirmelere göre yereldeki tüm çevrelerin iştirak etmesiyle rekabete dayalı bir süreçte gerçekleşeceği kabul edilmektedir. Burada devletin üstleneceği rol, rekabete dayalı sistemin fonksiyonlarını destekleyecek regülasyonları yapmaktır (Övgün, 2011: 267).

Yeni bölgeci yaklaşımın gündeminde yerel kalkınmanın tamamen devlet tarafından gerçekleştirilecek bir dizi süreç sonucunda olmasından ziyade yereldeki sermaye gruplarının, mal ve hizmet üretim kuruluşlarının faaliyetleriyle gelişen bir durum olması gerektiği bulunmaktadır. Buna göre “bölge” olarak nitelendirilecek birimin “post-fordist” yaklaşımın etkisinde ortaya çıkacak sosyoekonomik gelişim için oldukça önemli bir yapı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda teorisyenler devletin dikkatini bölge düzeyindeki bölümlere yoğunlaştırarak bölgesel kalkınmayı destekleyecek kamu politikalarının geliştirilmesine odaklanması gerektiğini savunmaktadırlar (Eraydın, 2008: 23). Yeni bölgeci yaklaşımı savunanlar büyük kentsel alanların yönetiminde yaşanan sorunları hizmetlerin üretim ve dağıtım mekanizmalarının iyi, doğru ve etkili planlanmasıyla ilişkili olduğunu söylemektedirler. Bu bağlamda ölçek sorunları talep edilen hizmetlerin üretim miktarının belirlenmesi, dengeli bir şekilde dağıtılması, zamanında sunulması ve beklenen memnuniyeti oluşturması açısından değerlendirilmektedir. Buna göre metropolü ve alt bölgelerini yöneten yerel idarelerin birleştirilmesiyle yereldeki

hizmetlerin sunumunda en uygun ekonomik büyüklüğün sağlanacağı öne sürülmektedir (Çınar vd., 2009: 21). Rydergard (2012: 6), yereldeki idarelerin birleştirilme yoluyla ulaşacakları ölçeğin meydana getireceği etkiye ilişkin varsayımın kaynağının, son birim yarar ve son birim maliyet eşitliğinde oluşacak büyüklüğün verimlilik optimizasyonuna neden olacağına dayanan ekonomi teorileri olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında kamusal hizmetlerin son birim yararını ölçmek zor olduğundan bu konuda yapılan çalışmalarda odaklanılan hususun “maliyet” olduğunu ya da nüfus ile çıktının eşdeğer kabul edildiğini söylemektedir.

Kent bölgeleri yaklaşımına göre bir kentsel bölge ile ilgili temelde iki öge söz konusudur. Bunların birincisi şehir merkezi, diğeri ise merkezin çevresindeki alanlardır. Merkez, kent yerleşiminin belirli bir seviyeye eriştiği veya imar faaliyetlerinin devam ettiği alanları içine alır ve burada hayatını sürdüren yerleşimcileri kapsar. Oluşan bu yerleşim yeri zamanla çevresindeki kentleşmelerin veya bağımsız kentsel merkezlerin birbirleriyle birleşmeleri sonucu “metropol bölge” haline dönüşmektedir. Bu bölge çoğunlukla kamu ve özel sektör tarafından sunulan “ulaşım ve iletişim” ağlarına dâhil hizmetlerin daha yoğun olduğu kentsel bir mekân olmaktadır (Özışık, 2015: 317). Yerleşim yerlerinin ölçeklendirilmesi devlet teşkilatının bu yerlerdeki biçiminin farklı olması ve uygulanacak kamu politikalarının yerleşim yerlerinin karakteristik özelliklerine göre değişim göstermesi neticesinde olmaktadır. Bu durum, bir reform süreci içinde idarenin reorganizasyonunu ve ölçekleri birbirinden farklı olan kuruluşların finansal durumlarının tekrardan değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Koyuncu ve Sertesin, 2012: 8). Bir yerin kentsel bölge olarak fiziki sınırları belirlenirken genellikle “anakentin ayak izlerinin belirlendiği alan” göz önünde bulundurulmaktadır. Bu da çalışma imkânlarından barınmaya ve diğer kentsel hizmetlerden eşit bir şekilde yararlanmaya kadar genişleyen bir açıdan sınırları belirlenmeyen mekânı ifade etmektedir. Kentsel bölge içindeki mekânsal alt birimler arasında meydana gelen nüfus ve emtia hareketliliğinin hacmi, kentsel bölgenin mekânsal sınırını oluşturan en önemli husustur (Eraydın, 2008: 2).

2.11. Kamu Hizmetinin İlkeleri ve Düzenlenmesi

Kamu hizmeti toplumsal ihtiyaçların karşılanması için kamu idareleri tarafından üretilerek sunulan hizmetleri kapsamaktadır. Kamu idarelerince verilen hizmetler genel ve yerel olarak iki ana grupta toplanabilir. Oluşturduğu yararlar bakımından yurt geneline yayılan ancak ülke ölçeğinde bölünemeyen hizmetler genel kamu hizmetleri olarak adlandırılmaktadır. Milli güvenliği sağlamaya yönelik hizmetler, diplomatik ilişkiler, ekonomik ve finansal meselelere ilişkin politika geliştirme ve uygulama, iklim ve çevre ile ilgili işler, eğitim ve öğretim hizmetleri ile genel sağlık politikaları vb. hizmetler bu grupta bulunmaktadır. Devlet, genel kamu hizmetlerinin sunulmasında merkezden yönetim anlayışına uygun olarak teşkilatlanmaktadır. Diğer grupta yer alan ve sağladığı yararlar bakımından ülke düzeyinden daha küçük ölçekteki alanları kapsayan, daha geniş katılımı ile üretilebilen hizmetlere ise yerel nitelikteki kamu hizmetleri denilmektedir. Bu hizmetler ise yerinden yönetim ilkesi doğrultusunda yapılandırılırlar (Ateş ve Nohutçu, 2006: 246). Topluma sunulan bir hizmete kamusal hizmet denilebilmesi ülke şartlarıyla ilişkili olup genellikle siyaseten alınan kararlara göre şekillenmektedir. Bir yerel idare ülke genelinde etkili olan siyasi süreçlerle uyumlu olarak genel yönetimle tam bütünleşik, siyasi gerekçelerle kısmen bütünleşik veya bağımsız bir yönetim yaklaşımı sergileyebilmektedir (Keleş ve Yavuz, 1983: 28). Konuyla ilgili bir diğer değerlendirmede Gözübüyük (2014: 294) kamu hizmetinin, kamuya yönelik olması ve kamu yararı fonksiyonunu yerine getirmesi gerektiğini belirterek bu hizmetlerin “kamu tüzel kişileri” tarafından verilmesi ya da onların denetiminde özel sektör kuruluşları eliyle yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kamu hizmetleri belirli temel kurallara bağlı olarak yürütülmektedir. Bu ilkeler, kamu hizmetinin görülüş usulüne göre değişmeden tüm kamu hizmetlerine hâkim olan ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Karahanoğulları, 2015: 188). Kamu hizmetinin niteliğini belirleyen başlıca ilkeler; kamu hizmetlerinin kesintisiz bir şekilde sunulması, değişen koşullara uyum sağlama yeteneği, tüm vatandaşlara eşit bir şekilde ve vatandaşlardan herhangi bir bedel talep edilmeden sunulmasıdır (Akyılmaz vd., 2018: 529, Gözler ve Kaplan, 2018: 487, Günday, 2011: 334, Tan,

2018: 366, Yıldırım vd., 2018: 431, Yayla, 2010: 73). Bu ilkeler, kamu hizmeti sunarken kamu yararının tesis edilmesini sağlaması bakımından önemlidir.

Anayasa'nın 127. maddesi, yerel yönetimlerin yerel nitelikli kamu hizmetlerini sağlamakla yükümlü olduğunu belirtmektedir. Bu hüküm doğrultusunda yerel yönetimler, kendi faaliyet alanlarını kamu hizmetine dönüştürebilmektedir. Kamu hizmetlerinin oluşturulması mutlak bir zorunluluk olarak görülemez. Kamu hizmetinin ve kamu tüzel kişiliğinin kurulmasında yasama organının yanı sıra Cumhurbaşkanı da yetkilidir (AY, 1982). İdarenin ilkelerinden olan “kanunilik ilkesi” gereğince kamusal hizmetler kanunla ya da Cumhurbaşkanlığı’na çıkarılacak kararnamelerle belirlenebilir. Kamu hizmetinin yürütülebilmesi için yasama organının veya Cumhurbaşkanı'nın kamu hizmetini ayrıntılı olarak düzenlemesi zorunlu değildir.

2.11.1. İdarelerin Yetki Ve Görev Paylaşımı

Kamusal hizmetlerin yürütülmesine ilişkin görevlerin merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında bölüştürülmesinde “idari vesayet yetkisi” etkili olmaktadır. Kamunun ihtiyaç duyduğu hizmetlerin tüm yurttaki kesintisiz bir şekilde sunulması, devleti oluşturan kurum ve kuruluşların sorumluluk sınırlarının, yetkilerinin ve görevlerinin belirlenerek bu hizmetleri bölüşmesini zorunlu kılar (Paddison, 1983: 5). Mahalli idarelere verilen görevler, “mahalli kamu hizmeti” olarak adlandırılmaktadır (AYM, 1965; Karahanoğulları, 2002: 274). Mahalli ortak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasında mahalli idarelerin görevlendirilmesi için üç yöntem uygulanabilir (Özdemir, 2006: 109-110) :

- Anayasa ile Belirleme (Constitutional Home Rule): Mahalli ihtiyacın ne olduğunun anayasal çerçevede belirlenmesi,
- Yasal Düzeyde Belirleme (Legislative Home Rule): Mahalli ihtiyaçların yasal düzeyde belirlenmesi,
- Sayma Yoluyla Belirleme: Mahalli ihtiyaçların sayma yoluyla belirlenerek, kanunla mahalli idarelere verilmesidir.

Yerel yönetimlere bırakılan işlerin bir bütün olarak ya da sayma yöntemiyle belirlenmesi açısından yapılan tanımlamaya göre yerel yönetim biriminin yetkili

olduğu konuların ayrı ayrı sayılarak belirlenmesi “sınırlı sayı kuralı”, toptan belirlenmesi ise “genel yetki kuralı” olarak adlandırılmaktadır (Nalbant, 1997: 39). Yukarıda sayılan yöntemlerde mahalli idarelerin özerkliği en fazla birinci yöntemde en az ise üçüncü yöntemde söz konusudur (Morrison, 1982: 461).

Merkezi ve mahalli kamu hizmetlerinin hangilerinin hangi düzeyde yürütüleceği konusunda “tek bir doğru” yoktur (Tekeli, 1983: 14). Devlet yapıları merkezde bir otoritenin varlığına ihtiyaç duymakta, ancak devletin ekonomik gücüne ve tarihsel kültürüne bağlı olarak ortaya çıkan yönetsel farklılıklar halka sunulacak kamusal hizmetlerin merkezi ya da yerel olmasını etkileyebilmektedir. Buna göre bir kamu hizmeti ülkenin birinde merkez yönetim tarafından sunulurken aynı hizmet bir diğer ülkede yerel yönetim birimleri tarafından verilebilmektedir. Örneğin Anglo-Sakson ülkelerinde yerel yönetimler özel yetkili organlar olarak tanımlanırken Kara Avrupası ülkelerinde genel yetkili organlar olarak işlev görmektedirler (Norton, 1991: 27). İngiltere, hangi hizmetlerin yerel yönetimlerin görevi olduğunu “sayma yöntemi” ile belirlerken Almanya görev ve yetki paylaşımını merkezi idarenin görevleri dışında kalan hizmetlerin tamamının yerel yönetimlerce yerine getirilmesi şeklinde düzenlemiştir (Gunliks, 1986: 84). Ayrıca Fransa 2003’te yaptığı değişiklikle yerel yönetimlerin en iyi şekilde hizmet sunabilmeleri için gerekli yetkileri kullanma imtiyazının anayasa tarafından güvence altına alınmasını sağlamıştır (Özlü, 2020: 196). Türkiye’de de yerel yönetimlerin mahalli müşterek ihtiyaçları karşılayan kamu hizmetlerini yürütme sorumluluğu Anayasa’da 127’nci madde çerçevesinde ilke haline getirilmiştir. Bu doğrultuda merkez ve yerel idare arasındaki hizmet paylaşımının çerçevesi “mahalli müşterek hizmet” kavramıyla belirlenmiştir (Bozepe: 2019: 49).

Tablo 2.1. Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim Birimlerinin Benzer Hizmetler Yönünden Eşleştirilmesi

Hizmet Birimleri (İl Düzeyi)	
Merkezi Yönetimin Taşra Teşkilatı	Yerel Yönetim (Büyükşehir Belediyesi)
Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	Afet İşleri Dairesi Başkanlığı
Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	Kadın ve Aile Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Müdürlüğü	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Dairesi Başkanlığı İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı

Gençlik ve Spor Müdürlüğü	Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
Kültür Ve Turizm Müdürlüğü	Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
Sağlık Müdürlüğü	Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı
Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü	Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler Dairesi Başkanlığı
Tarım ve Orman Müdürlüğü	Tarımsal Hizmet Dairesi Başkanlığı
Ticaret Müdürlüğü	Esnaf ve Sanatkâr İşleri Dairesi Başkanlığı
Emniyet Müdürlüğü	Güvenlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Zabıta Dairesi Başkanlığı
http://www.konya.gov.tr/hizmet-birimleri Erişim Tarihi: 17.08.2024	https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 Erişim Tarihi: 17.08.2024
Hizmet Birimleri (İlçe Düzeyi)	
Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüğü	Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü
Sağlık Müdürlüğü	Sağlık İşleri Müdürü
Sosyal Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
Tarım ve Orman Müdürlüğü	Tarımsal Hizmetler Müdürü
Emniyet Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü
http://www.selcuklu.gov.tr/ Erişim Tarihi: 17.08.2024	https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 Erişim Tarihi: 17.08.2024

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.1.'de merkezi idarenin taşra teşkilatı ile yerel idare olan belediyelerin hizmetleri eşleştirilmiştir. Görüldüğü üzere bazı hizmetler hem bakanlıkların taşra teşkilatları hem de belediyeler tarafından sunulmaktadır. Bu duruma göre kaynakların israf edilmeden kullanılması için güçlü bir koordinasyona ihtiyaç olduğu söylenebilir. Belediye Kanunun 75'nci maddesinde belediyelerle diğer mahalli idarelerin ve kamu kurum kuruluşlarının işbirliği yapabilecekleri ifade edilmektedir. Burada işbirliğinin düzenli ve sürekli bir görev üstlenmeye dönüştüğü pratikteki uygulamalarda görülebilmektedir. Bu durumun 2004 yılında kanunlaşmayan "Kamu Yönetimi Temel Kanunu" sonrasında 2005 yılında "Belediye Kanunu"nun hayata geçirilmesinin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

2.11.2. Mahalli Müşterek Hizmet

1876'da yürürlüğe giren "Kanuni Esasi"de yer alan "tefriki vezâif" diğer bir ifade ile "görevler ayrılığı" ilkesi, kamu hizmetlerinin mahalli olup olmadığı konusundaki tartışmaları başlatmıştır (Yayla, 1982: 95). Bu kanunun 112'nci maddesi yerel kamusal hizmetlerin yürütülmesi görevini belediyelere vermiş, ancak

bu görevlerin kapsamı detaylı olarak belirlenmemiştir. Bu belirsizlik sonraki dönemlerde giderilmeye çalışılmışsa da halen bazı konularda tartışmalar devam etmektedir. O tarihlerde, ülkenin bütünlüğünü ve devletin egemenliğini ilgilendiren en önemli konular olan savunma, adalet, maliye, iç güvenlik ve diplomatik ilişkiler ile ilgili işlerin merkezden yürütülmesi gerektiği, bununla birlikte imar ve iskân işleri, tarımsal işler, kültürel ve sanatsal etkinlikler, ilk kademe eğitim ve öğretim hizmetleri, ticari faaliyetler vb. hizmetlerin yerel yönetimler tarafından yürütülmesinin uygun olduğu şeklinde görüşler ortaya atılmıştır (Yayla, 1982: 100). Bu görüş günümüzde de geçerliliğini korumakta olup ülke yönetimini bu duruma yaklaştıran bir takım düzenlemeler hayata geçirilmiştir.

1982 Anayasası belirli bir bölgede yaşayan vatandaşların ortak ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmetlerin yürütülmesi yükümlülüğünü mahalli idarelere vermiş, ancak bu hizmetlerden hangilerinin ortak ihtiyaç kapsamında yer aldığını açıklamamıştır. “İl Özel İdaresi Kanunu” kapsamında yaptığı bir değerlendirmede Anayasa Mahkemesi, konuyla ilgili sınırlılığı “Anayasa’nın 127’nci Maddesinde yerel yönetimlerin çalışacakları alan belli bir coğrafya ile ve göreceklere hizmetler mahalli müşterek ihtiyaçlarla sınırlıyken, mahalli müşterek ihtiyacın ne anlama geldiğine dair ve bu ihtiyaçları belirlemede kullanılabilecek nesnel bir ölçüte yer verilmemiştir” şeklinde belirtmiştir (AYM, 2007). Bununla birlikte “yerel halkın ortak ihtiyaçlarının neler olduğunun Anayasa tarafından belirlenmediğini, bunun belirlenmesinin yasaya bırakıldığını ve yasa koyucunun kamu yararı ile Anayasal sınırlar içinde kalmak koşuluyla merkezi yönetim ve yerel yönetim arasındaki görev sınırlarını belirleyeceğine” karar vermiştir (AYM, 1990).

Mahalli idarelerle devletin merkeze bağlı teşkilatları arasında var olan yönetsel ilişkide idarelerin hangi görevlerle yükümlü olduğunun ayrı ayrı belirtilmesi yereldeki özerkliğin temel unsurlarından birisidir. Bu durum, “fonksiyonel özerklik” olarak adlandırılmakta ve merkezi ile yerel yönetim arasındaki dengenin bozulmasını önlemeyi amaçlamaktadır. Fonksiyonel özerklik, yerel yönetimlerin, o bölgede yaşayan toplulukların ihtiyaç duyduğu tüm kamu hizmetlerinden sorumlu tek organ olması gerektiği fikrine dayanmaktadır. Bu genel yetkinin bulunması yerel hizmetlerin yerinde sunulması ilkesini güçlendirmektedir. Yerel halk yerel hizmetlerle ilgili temel kararlar alabilir, kaynak bulabilir, yerel

öncelikleri belirleyebilir ve alınan kararların uygulanmasına katkıda bulunabilir. Bu genel yetkinin bulunması yerel hizmetlerin yerinde sunulması ilkesini güçlendirmektedir.

Türkiye'de ve dünya genelinde görev bölüşümünün sınırlarını belirlemede referans alınan yerellik ilkesi, kısaca karşılanması gereken kamu ihtiyacının en yakın yönetim tarafından karşılanması anlamına gelmektedir (Özel, 2000: 41). Yerellik (halka yakınlık ilkesi), kamu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kamunun ihtiyacının yetki-görev bakımından kendisine en yakın yönetim birimi tarafından yerine getirilmesi, alt düzeyin yetkilerinden ve görevlerinden tamamını veya bir kısmını yalnızca gerçekten gerektiğinde ve hizmetin daha iyi sağlanması amacıyla üst düzeye devretmesi şeklinde ifade edilebilir. AYYÖŞ'te de “kamusal sorumlulukların genel olarak halka en yakın yetkili idarece yerine getirilmesi gerektiği” belirtilmiştir. Sorumluluk devri durumunda ise yetkinlik ve etkinliğin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, bu ilkenin mutlak bir zorunluluk olmadığı ve “tercihen” ifadesi ile ülkelerin geniş takdir yetkisine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

2.11.3. Yerel Kamu Hizmetlerinin Yönetimi ve Yeniden Belediyeleştirme

Bugünün dünyasında ülke yönetimleri ve yerel idari unsurlar, ister yerel ister genel olsun halklarının ihtiyaç duyduğu kamusal hizmetlere karşı oldukça hassas yaklaşan aktörler olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değişim yerel ihtiyaçların genişlemesi ve modern sosyal devlet olma bilincinin yaygınlaşmasıyla doğrudan ilişkilidir.

“Yeniden belediyeleştirme” olarak adlandırılan süreç basit bir tanımla, “belediyeye ait olan her türlü varlığın ve hizmet sağlama araçlarının belediye idaresi dışındaki sektörlerden alınarak bunlara yeniden mülkiyet vasfı kazandırılması ve bu hizmetlerin yalnızca belediyeler tarafından yönetilmesi”dir (Hall vd., 2013: 194). “Yeniden belediyeleştirme” konusunun yakın zamanda tartışılmaya başlandığını belirten Libbe (2013: 18), bu yüzden kesin tanımının bulunmadığını söylemektedir. Bu durum son zamanlarda bu tür örneklerin sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır.

Yerel ve bölgesel idarelerin, hizmetlerden bazılarının tekrardan kendileri tarafından sunulmasına dair kararları alırken aşağıda yer alan temel nedenleri göz önünde bulundurdıkları söylenebilir (CCRE, 2009: 3):

- Bölgenin menfaatlerini koruyan sürdürülebilir bir gelişimi tesis etmek ve bu doğrultuda bölgede yaşayanları özendirecek bir sistem oluşturmak.
- Öncelikli hizmetlerin neler olduğunu belirleyerek bunların finansmanını sağlamak ve hizmet sunumunu en iyi sonucu verecek şekilde organize etmek.
- Yerel halkın çıkarlarının en iyi biçimde savunulması için katılımcılığı artıran yapılar oluşturmak.

Türkiye’de 1960’lı yıllarda büyükşehirlerle kırsaldan gelen göçler sonucunda yeni kentli nüfusun kentin kenar mahallelerinde kentsel hizmetlerden mahrum bir şekilde yaşamaya başlaması 1970’li yıllarda kentsel solculuk hareketinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dönemin en belirgin özelliklerinden birisi hızlanan kentleşmenin yarattığı kentsel hizmet ihtiyacındaki artıştır. Bu dönemdeki siyasal yaklaşım, arsa ve konut üretimi ile işbirlikçi bir belediyeçiliği teşvik ederek yerelde özerkliği görünür hale getiren bir yönetim anlayışını tesis etmeye çalışmıştır (Çukurçayır, 2008: 32). Ancak yasal düzenlemelerin yetersizliği ve kentsel hizmet sunumundaki siyasal etkiler, bu ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştırmıştır. Merkezi yönetimin kısıtlamalarına karşı belediyeler merkezi idare tarafından verilmesi gereken kamusal hizmetleri de kapsayan birçok alanda hizmet üretme girişimde bulunmuşlardır. Toplu konut üretiminden eğitim ve sağlık alanına kadar birçok alandaki sosyal belediyeçilik uygulamaları, bu dönemin sol eğilimli belediyeleri tarafından hayata geçirilmiştir (Şengül, 2009: 172).

Günümüzde “yeniden belediyeleştirme” hamleleri, birkaç OECD ülkesinde farklı kamu hizmetleri altında gözlemlenmektedir. Bu bağlamda Almanya belediyelerinin su ve enerji temini ile dağıtım hizmetlerini yeniden belediyeleştirme çabası bu akımın önemli örneklerinden birini oluşturmaktadır. Belediyeler tarafından verilen hizmetler ülkeden ülkeye çeşitlilik arz etse de tüm bu girişimlerin müşterek amaç ve hedefi, kamu yararını maksimum seviyede sağlamak ve süreçte mahalli

hizmet aktörleri olan belediyeleri en önemli kamusal hizmet üreticisi ve sunucusu haline getirmektedir.

2.12. Yerel Yönetimler ve Hizmetleri Bakımından Ülke Örnekleri

İngiltere, merkeziyetçi yapıya sahip bir üniter devlet olarak yönetilmekte olup tüm anayasal yetkiler Birleşik Krallık Parlamentosu'na aittir. Yerel yönetimler, doğrudan anayasal bir güvenceye sahip olmamasına rağmen yetkilerini ve görev alanlarını merkezi parlamentonun belirlediği yasalar çerçevesinde kullanmaktadırlar. Ancak uygulamada birçok kamu hizmeti yerel yönetimlere devredilmiş durumdadır. Bu durum hizmetlerin yerinden ve daha etkili sunulmasını amaçlayan yerinden yönetim (devolüsyon) ilkesiyle uyumludur. İngiltere'de yerel yönetimler, halkın günlük yaşamını doğrudan etkileyen birçok hizmet alanında faaliyet göstermektedir.

Belediyeler tarafından verilen başlıca hizmetler; eğitim, sosyal hizmetler, konut hizmetleri, çevre ve temizlik, ulaşım ve yollar, imar ve planlama, kültürel hizmetler, vergi toplama vb. hizmetler oluşturmaktadır. İngiltere'de yerel yönetimlerin görev alanı geniş olmakla birlikte, mâli kaynaklar açısından merkezi hükümete oldukça bağlıdır. Yerel gelir kaynaklarının sınırlı olması merkezi hükümetten alınan hibelerin önemini artırmakta ve bu durum yerel yönetimlerin otonomisini kısıtlayan önemli bir unsur olmaktadır. İngiltere'de yerel yönetimler, merkezi hükümete bağlı birim olarak faaliyet göstermekte olup birçok hizmetin doğrudan halk düzeyinde sunulmasında büyük bir rol üstlenmektedirler. Birleşik Krallık'ın diğer bölgelerinde ise daha özerk yapılar görülmekte, bu da ülkede asimetrik bir yönetsel sistemin varlığını ortaya koymaktadır. İngiltere'de yerel hizmetlerin kalitesi, merkezi hükümetle kurulan mali ve idari ilişkinin niteliğine doğrudan bağlıdır. İngiltere'deki yerel yönetim yapısı, tek kademeli (üniter) ve iki kademeli sistemlerden oluşmaktadır. Üniter sistemde, tüm yerel hizmetler tek bir yönetim birimi tarafından sağlanırken iki kademeli sistemde görevler, iller (counties) ve ilçeler (districts) arasında bölüştürülmüştür. Bu iki düzeyli yapılar arasında görev ve kaynak paylaşımı açık şekilde belirlenmiştir. Yerel yönetim birimleri, merkezi hükümetle koordineli biçimde çalışmakta olup sınırlı bir özerklik alanına sahiptir.

Yönetim kadroları, halk tarafından seçilen üyeler ve atama yoluyla belirlenen memurlardan meydana gelmektedir (www.gov.uk).

Fransa, merkeziyetçilik geleneği güçlü olan üniter bir devlet yapısına sahip olmasına rağmen 1982'den itibaren “desantralizasyon reformları” ile yerel yönetimlere daha fazla yetki devredilmiştir. Belediyeler (communes), İl Meclisleri (départements) ve Bölgeler (régions) temel yerel yönetim birimleridir. Bunların eğitim, ulaşım, çevre, ekonomik kalkınma vb. alanlarda sorumlulukları bulunmakta olup yerel vergileri de (örneğin konut vergisi) toplayabilmektedirler. Her yönetim kademesi seçilmiş konseyler ve yerel yöneticiler aracılığıyla idare edilmekte, bu kademeler arasında görev dağılımı ve mali paylaşım, merkezi hükümet tarafından yasalarla düzenlenmektedir. Yerel birimler arası koordinasyon genellikle planlama ve altyapı projeleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Yerel personel yapısı, siyasi temsilciler ile profesyonel kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Fransa’da yerel yönetimler anayasal olarak tanınırken merkezi hükümetin idari denetimi söz konusudur. Bununla birlikte Valiler aracılığıyla merkezi yönetimin taşra birimlerinin denetimi de sağlanmaktadır (www.gouvernement.fr).

Almanya federal bir devlet yapısına sahip olup 16 eyalet (Länder) temelinde örgütlenmiş ve Anayasa ile eyaletlere geniş yetkiler tanınmıştır. Eyaletler kendi hükümet ve parlamentolarına sahip olup eğitim, kültür, polis, medya vb konular eyaletlerin yetkisindedir. Federal hükümet ve eyaletler arasında iş birliği esas ilke olarak belirlenmiş ve buna göre Bundesrat (Eyaletler Meclisi) eyaletlerin ulusal yasa yapım sürecine katılımını sağlamaktadır. Yerel düzeyde ise ilçeler (Kreise) ve belediyeler (Gemeinden) bulunmakta ve belediyeler (Gemeinden) yerel hizmetleri yürütmektedir. Kreise ve Gemeinden arasında görevler açıkça ayrılmış biçimdedir ve bu ayrım genellikle hizmetlerin kapsamına göre belirlenmektedir. Eyalet düzeyinde bu birimler arasında eşgüdüm mekanizmaları işletilmekte, idari kadro halkın seçtiği temsilciler ile kariyer memurlarından oluşmaktadır (www.bundesregierung.de).

Japonya da üniter bir devlettir ancak yerel özerklik anayasayla güvence altına alınmış, 1999 Yerel Özerklik Yasası ile yetkiler artırılmıştır. Merkezi hükümetten mali destek alan Japon yerel yönetimleri görece özerkliğe sahiptir ancak merkezi yönetimin rehberliği ve mali desteği önemlidir. Japonya’da yerel yönetimler

valilikler (prefectures) ve belediyeler (municipalities) olmak üzere iki ana kademeye ayrılmış olup eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, afet yönetimi vb. alanlarda hizmet sunmaktadırlar. Ülke genelinde 47 valilik bulunmakta olup bunlar halk tarafından seçilen valiler ve meclis üyeleri tarafından yönetilmektedir. Belediyeler ise şehir, kasaba ve köyleri kapsamaktadır. İki düzeyli yapı içerisinde görevler ve yetkiler yasalarla belirlenmiş olup alt ve üst yönetimler arasında hiyerarşik olmayan bir iş bölümü söz konusudur. Merkezi hükümet, mali destek ve denetim yoluyla yerel idareler üzerinde etkili olmaktadır. Yönetim personeli, seçilmiş kişiler ve kamu memurlarından oluşmaktadır (www.japan.go.jp).

İsrail, yönetim yapısı bakımından üniter devlettir. Yerel yönetimler yasalarla düzenlenmiştir ve sınırlı özerkliğe sahiptirler. İsrail'in yerel yönetim sistemi belediyeler (cities), yerel konseyler (local councils) ve bölgesel konseyler (regional councils) olmak üzere üç düzeyden oluşmakta ve eğitim, temizlik, imar, sosyal hizmetler gibi konularda hizmet vermektedirler. Bu birimler arasında doğrudan bir hiyerarşi bulunmamakla birlikte bölgesel konseyler farklı yerleşimleri bir çatı altında organize ederek daha üst ölçekli hizmetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır. Her birim, seçilmiş konsey ve başkan tarafından temsil edilmektedir. Merkezi otorite, bütçeleme ve genel idari işlemlerde yönlendirici rol oynamaktadır. Yerel idareler, seçilmiş temsilciler ve atanmış uzman kadrolarla çalışmaktadır. Yerel yönetimler İçişleri Bakanlığı'nın idari denetimi altında bulunmakta ve mali kaynakların çoğu merkezi yönetimden gelmektedir (www.gov.il).

İspanya, asimetrik özerklik modeline sahip üniter bir devlettir. İspanya'da yönetim yapısı bölgeler, iller ve belediyeler şeklinde çok katmanlı olup anayasal özerklik temelinde örgütlenmiş 17 özerk topluluğu (comunidades autónomas) esas almakta ve bu toplulukların kendi yasama ve yürütme organları bulunmaktadır. Yerel düzeyde ise iller (provincias) ve belediyeler (municipios) yer almaktadır. Özerk topluluklar ile alt yerel birimler arasında görev paylaşımı ve işbirliği protokolleri mevcuttur. Hizmetler; eğitim, sağlık, kültür gibi alanlarda bölgesel farklılıklar gösterirken özerk bölgeler arasında yetki paylaşımında da değişik uygulamalar söz konusudur. Örneğin Katalonya ve Bask bölgesi gibi yerler daha geniş yetkilere sahiptir Merkezi hükümet, anayasal çerçeve dâhilinde yönlendirici konumda olup

personel yapısı, seçilmiş ve atanmış kamu görevlilerini içermektedir (www.lamoncloa.gob.es).

Hollanda, üniter bir devlettir ancak yerel yönetimlere oldukça geniş yetkiler tanımaktadır. Merkez ve yerel arasında güçlü bir iş birliği söz konusu olup merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında görev paylaşımı açıkça tanımlanmıştır. Hollanda'da yerel yönetim yapısı 12 il (provincies) ve 355 belediyeden (gemeenten) oluşmakta, belediyeler (gemeenten) temel yerel yönetim birimleri olarak sosyal hizmetler, imar planlaması, çevre düzenlemesi ve yerel altyapı vb. alanlarda hizmet sunmakta ayrıca yerel vergileri de (örneğin emlak vergisi) toplamaktadırlar. İl ve belediye düzeyleri arasında yönetsel bir hiyerarşi olmamakla birlikte ortak planlama ve altyapı projelerinde işbirliği yapılmaktadır. İl meclisleri ve belediye yönetimleri arasında eşgüdüm, genellikle eyaletin belirlediği stratejik planlar çerçevesinde yürütülmekte, idari personel, demokratik temsilciler ve kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Yerel yönetimler özerk hareket edebilseler de yasal denetime tabidirler (www.government.nl).

Polonya üniter bir devlettir ve 1990 yılı sonrası reformlarla yerel yönetim sisteminde önemli dönüşümler yaşanmıştır. Yerel yönetimler belediyeler (gmina), ilçeler (powiat) ve iller (województwo) olmak üzere üç kademelidir. Her kademenin görev alanı yasalarla netleştirilmiş olup üst düzey birimler alt düzeyleri denetlemekten çok koordinasyonu sağlamaktadır. Özellikle bölgesel kalkınma projelerinde bu üç kademe arasında işbirliği mekanizmaları etkin şekilde işletilmekte, belediyeler eğitim, altyapı, sosyal hizmetler ve yerel kalkınma görevlerini üstlenmektedirler. Yerel yönetimler anayasal olarak tanınmış olup belirli özerkliklere sahiptirler ancak mali bağımlılık yüksek ve merkezi denetim etkilidir. Bununla birlikte personel yapısı, profesyonel memur kadrosu ve siyasi temsilcilerden oluşmaktadır. (www.gov.pl).

Avusturya federal bir devlet olarak 9 eyalet (Bundesländer) üzerine kurulmuştur. Anayasa, hem federal devletin hem de dokuz federal eyaletin yetkilerini tanımlamaktadır. Eyaletler ve onların altındaki belediyeler yerel hizmetleri yürütmekte olup belediyelerin eğitim, sağlık, çevre ve kent güvenliği vb. alanlarda önemli görevleri bulunmaktadır. Federal yapı nedeniyle görev ve yetkiler anayasal düzeyde bölüştürülmüş olmakla birlikte görev ve yetki paylaşımı eyaletler arası

farklılık gösterebilmekte, her eyalet kendi anayasal düzeni, parlamentosu ve yürütmesi ile işlev görmektedir. Yerel düzeyde ilçeler (Bezirke) ve belediyeler (Gemeinden) bulunmakta olup bu birimler genellikle eyalet düzeyindeki politikalarla uyumlu biçimde faaliyet yürütmektedir. Belediyeler arası işbirliği mekanizmaları da özellikle altyapı ve ulaşım projelerinde görülmekte ve yerel yönetimler eyalet hükümetleriyle eşgüdüm içinde çalışmaktadırlar (www.oesterreich.gv.at).

Danimarka, üniter bir devlettir ancak yerel yönetimler anayasa tarafından tanınmakta olup yüksek derecede özerkliğe sahiptir. Yerel yönetim yapısı, belediyeler (kommuner) ve bölgeler (regioner) olmak üzere iki seviyeli bir yapı şeklindedir. Sağlık hizmetleri, sosyal bakım, eğitim ve çevre yönetimi vb. konular yerel yönetimlerde dir. Yerel yönetimler güçlü mali kaynaklara sahiptir ve merkezi yönetimle iş birliği içinde çalışırlar. Görev paylaşımı yasalarla net şekilde belirlenmiştir. Bölgeler ile belediyeler arasında açık bir görev ayrımı söz konusu olup örneğin bölgeler sağlık, belediyeler ise eğitim ve sosyal hizmetlerden sorumludur. Bu iki kademe arasında işbirliği hizmetin doğasına bağlı olarak koordinasyon kurulları aracılığıyla sağlanmakta ve yönetim yapısı siyasi temsilciler ile kamu görevlilerinden oluşmaktadır (www.denmark.dk).

Finlandiya, üniter devlet yapısına sahiptir ancak yerel yönetimler anayasa tarafından korunmuş ve yüksek düzeyde özerklik tanınmıştır. Finlandiya’da bölge (maakunnat) ve belediye (kunta) şeklinde tanımlanan iki tip yerel yönetim yer almaktadır. Belediyeler (kunta) temel yerel yönetim birimi olarak doğrudan hizmet sunumundan sorumludur ve kendi seçilmiş yerel meclislerince yönetilmektedir. Eğitim, sağlık, sosyal hizmetler ve altyapı vb. birçok alanda hizmet sağlamak ve bununla birlikte bazı vergileri toplama yetkileri de bulunmaktadır. Bölgeler ise daha geniş çaplı koordinasyon görevlerini üstlenmektedir. Belediyeler ile bölgeler arasında sağlık ve sosyal hizmetlerin planlanması gibi alanlarda yatay işbirliği mekanizmaları oluşturulmuştur. Yerel yönetimler güçlü bir konumda ve merkezi hükümetle uyumlu bir iş birliği içindedirler. Bunun yanında merkezi denetim mekanizmaları da söz konusu olup merkezi hükümet, mevzuat ve mâli düzenlemeler aracılığıyla yerel otoriteler üzerinde denetim sahibidir. Personel yapısı, seçilmiş yerel temsilciler ve teknik memurlardan oluşmaktadır (www.finland.fi).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEŞKİLATLANMADA NORM KADRO VE BELEDİYE TEŞKİLATI

3.1. Yönetimin Kavramsal Özellikleri Ve Yapısal Gereklilikler

Yönetim, bir organizasyondaki çalışanların belirlenmiş kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere yönlendirilmesidir (Rue ve Byars, 1983: 9). Bu süreç, yönetilen yapının hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan tüm kaynakların optimum düzeyde kullanılmasını gerektirir (Pringle vd., 1988: 4). Bir başka açıdan yönetim, yönetimde bulunanların diğer bireyler üzerinde kurdukları otoriteyle onlara iş gördürme ya da topluluktakilerin tutumlarını etkileme suretiyle arzu edilen neticeye ulaşma süreçlerinin bütünü şeklinde de tanımlanmaktadır. Buna göre yönetim kavramı genellikle sevk ve idare veya çekip çevirme olarak açıklanmaktadır. Yönetim süreçleri finans, personel, araç-gereç ve benzeri kaynaklarla ilişkili olduğundan hem “işletme” hem de “kamu” yönetim alanlarını kapsamaktadır (Ergun, 2004: 3-4). Drucker (1989: 27), yönetimi insanlarla ilgilenen bir süreç olarak tanımlayarak, ortak amaçlar doğrultusunda insanların güçlü yönlerini ortaya çıkarırken zayıf noktalarının iş üzerindeki olumsuz etkisini engellemeyi hedeflediğini söylemektedir. Mintzberg (2005) ise yönetimi yetenek, sezgi ve bilimin bir karışımı olarak tanımlamış ve yönetimde hesap veren kahraman tipi bir yönetim tarzından bahsetmiştir (Harmancı vd., 2015: 1).

Bu yaklaşımların dışında yönetim kavramı belli bir örgüt veya kuruluşu da anlatabilmektedir. Günümüzde neredeyse tüm idari faaliyetler örgütün bünyesinde gerçekleştiğinden “yönetim” ile “örgüt” kavramlarının aynı anlamı karşıladığını söylemek mümkün hale gelmiştir. Bu nedenle örgütten bahsedildiğinde yönetim, yönetimden bahsedildiğinde de örgüt akla gelmektedir. Örneğin “idarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır” söyleminde “idare” “örgüt” anlamında kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2018: 4). Yönetimin gerçekleştirilmesi için gerekli yapı, kurum kavramıdır. Kurum, iki ya da daha fazla kişinin kamu yararına faaliyet yürütmek amacıyla bir araya geldiği bir birliktir. Yönetim, örgütlerin yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bir kurumun belirlenen amaçlara ulaşması, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkündür. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve kontrol olarak sıralanabilir. Yönetimde

başarı için bu fonksiyonların yanı sıra verimlilik, etkililik ve etkinlik unsurlarının da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Öztürk vd., 2018: 73).

Yönetimin temel amacının örgütsel hedefleri gerçekleştirmek olduğu şeklinde genel bir ifade kullanılsa da bu amaçlar; düzen amacı (istenilen sonuca ulaşmada gerekli davranışların sergilenmesi), kültürel amaçlar (örgütün kültürü ve çalışanlara uygunluğu), ekonomik amaçlar (örgütün finansal kazanç elde etme amacı) olmak üzere üç ana prensipte ele alınmaktadır. Bununla birlikte yönetim kavramıyla ilgili yapılan farklı tanımlarda yönetimin belirgin özellikleri arasında amaç özelliği, iş bölümü, yaratıcılık, hiyerarşi, demokratik özellik, grup özelliği ve iletişim özelliği öne çıkmaktadır (Koparal vd., 2013: 4-5). Yönetim, bir hedefe ulaşma amacıyla gerçekleştirilen eylemler ve süreçlerin bütünüdür. Bu süreç planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini içermekte olup etkin bir şekilde yürütülmesi gereken ve süreklilik arz eden bir duruma işaret etmektedir (Öztekin, 2002: 15). Yönetim, insanlık tarihi boyunca sosyal bir gereksinim olarak var olmuştur. Yönetim süreçleri de devletin ortaya çıkmasıyla ve belirli programları yürütme ihtiyacıyla başlamıştır. Tarih boyunca her toplum kendi sosyokültürel yapısına uygun siyasi örgütlenmeler geliştirmiş ve bu örgütlenmeler karmaşıklaşan toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurulmuştur (Eryılmaz, 2012: 2).

3.2. Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Yönetim ve süreçleri ile ilgili yapılan birçok çalışma sonucunda pratik ve teorik bilginin bütünleştirildiği bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan birisi olan ve Frederick Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; bir kuruluştaki işin temel unsurlarının göz kararı yerine bilimsel yöntemler kullanılarak belirlenmesi, yönetim ve işlerin birbirinden ayrılması ile çalışanlara uygun görevler verilerek verimliliğin artırılması ilkelerini içermektedir (Massie, 1983: 18). Bu ilkeler sadece üretim faaliyetlerini değil aynı zamanda kapsamlı bir yönetim sistemini de tanımlamaktadır (Luthans, 2010: 11). Bu ilkelerin organizasyona uyarlanmasına ilişkin hususlar birtakım yazarlar tarafından “her iş bileşenlerine (görevler, hareket ve davranışlar) ayrılmalı, görevlerin her biri bilimsel olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmeli, görevlerin ve işlemlerin yerine getirilme yöntemi

belirlendikten sonra bu süreçler zaman, yöntem ve davranış açısından standartlaştırılmalı, standartları belirlenmiş işlerin yapılabilmesi için uygun fiziksel ve zihinsel yeteneklere sahip kişiler seçilmeli, idareyi yapanlar kuruluşu düzenli bir şekilde gözden geçirmeli ve aksaklıkları genel kabul görmüş teknik bir yaklaşımla incelemelidir” şeklinde değerlendirilmiştir. Taylorizm, iş süreçlerinin en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetim sürecinin bilimsel bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ifade etmektedir (Canman, 2000: 11). Sürdürülebilir bir yerel yönetim modeli kurumsallaşma, norm kadro ve bilimsel yönetim ilkeleri üzerine inşa edilmelidir. Bu yaklaşım, yerel yönetimlerin etkinliğini artıracak, kaynak kullanımını optimize edecek ve hizmet kalitesini yükseltecektir. Yerel yönetimlerin bu yeni modeli benimsemesi, hem vatandaş memnuniyetini artıracak hem de şehirlerin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

Taylor, iş planlama konusuna ve işletmenin yönetilmesine ilişkin tekniklere yoğunlaşırken Henri Fayol, yönetimi daha geniş bir perspektiften ele almıştır. Bu kapsamda yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde Fayol, uzunca bir süre içinde olduğu çalışma hayatında elde ettiği tecrübelerle yer vermektedir. Çalışmalarında “yönetim süreci yaklaşımı” ve “bilimsel yönetim yaklaşımı” ilkelerine odaklanarak yönetimin tüm alanlarına yönelik ilkeler geliştirmeyi amaçlamıştır. Fayol yönetim kavramını “ileride olabilecekleri öngörerek gerekli adımları belirlemek (planlama), örgütlü bir yapı kurmak, komuta etmek, koordinasyon sağlamak ve izleme ve değerlendirme süreçlerini işletmek” şeklinde tanımlamıştır (Can, 2002: 38). Fayol, kişisel deneyim ve gözlemlerine dayanarak başarılı bir yönetim için bazı temel ilkeler de geliştirmiştir. Bu ilkelerin uygun bir şekilde uygulanmasıyla kuruluşların başarıya ulaşabileceğini öne sürmüştür. Bu ilkelerden en önemlileri hiyerarşik bir yapı oluşturulması ve iş bölümüdür (Koçel, 2010: 2019).

Bürokrasi yaklaşımının ortaya atıldığı 1800’lü yılların sonlarında kuruluşlar, işletmeye sahip olan ailenin geleneksel yönetim alışkanlıkları üzerine inşa edilen bir yönetim tarzına sahiptiler. Max Weber tarafından geliştirilen bu düşüncede, kişilerin tercihlerinden bağımsız olarak hayatın gerçekleriyle bütünleşik akılcı bir yönetsel model önerilmektedir. Weberyen yaklaşımda formel yapıdaki bir organizasyonun, akılcı bir yönetimle süreklilik arz eden bir konuma yerleşeceği, örgütsel değişimleri

daha hızlı gerçekleştireceği ve sonuç itibarıyla işletmenin verimliliğinin de en üst seviyede olacağı savunulmaktadır. Bu bağlamda Weber, örgütlerin rasyonelliğinin; insan kaynağının rekabete dayalı olarak belirlenmesi, nepotist yaklaşımın terk edilmesi, kuruluşun belirli kurallar çerçevesinde idare edilmesi ve tüm işlemlerin kayıt altına alınması ile sağlanacağını söylemektedir (Daft, 1996: 45). Weber’e göre demokrasinin geliştiği bir toplumda devleti yöneten siyasi iktidar, yapılan seçimlerle göreve gelen siyasetçilerden ziyade bürokratik sisteme aittir. Bununla birlikte bürokrasi devletin etkinliğini artırırken özgürlüklerin azalmasına yol açabileceği endişesini taşımaktadır. Saf bir bürokrasinin belirgin özellikleri arasında, tüm kamu görevlerinin önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde örgütlenmesi ve uzmanlaşmış kişilerin görev alması yer almaktadır (Öztekin, 2005: 271). Bürokrasi yaklaşımının ilkesel özellikleri bilimsel yönetim yaklaşımı ve yönetim süreci yaklaşımıyla benzerlikler barındırmaktadır. “Klasik Yönetim Düşüncesi”ni oluşturan bu yaklaşımlar kuruluşların örgütsel yapılarını; yetki sınırlarının belirginliğine, uzmanlıklarına, iş bölümünün belirginliğine, koyduğu kurallar ve çıkardığı düzenleyici işlemlere göre tanımlamaktadır (Peters ve Waterman, 1987: 7-8). Bu ilkelerin uygulanmasıyla kişisel tercihlerden arınmış bir yönetim yaklaşımının yansıdığı, yetkinliği ve etkinliği hissedilen en iyi organizasyon yapısının ortaya çıkacağı iddia edilmektedir.

Yerel yönetim sisteminin işleyişi, sistem içinde ortaya çıkan en küçük değişikliklerin tüm sistemi etkilemesi açısından değerlendirilebilir. Bu durum, siyaset bilimi incelemelerinde sistem yaklaşımı başlığında incelenmektedir. 1900’lerin ikinci yarısından sonra ön plana çıkan bu yaklaşım ilk kez 1937 yılında Ludwig Von Bertalanffy tarafından genel sistem teorisi çerçevesinde ortaya konmuştur (Kutlu vd., 2018: 808). Sistemler yaklaşımı, organizasyonu parçaların oluşturduğu bir bütün olarak ele almakta ve bu parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle olan ilişkisini vurgulamaktadır (Donnelly vd., 1990: 13). Bu bakış açısı yönetimin olayları bütüncül bir şekilde inceleme zorunluluğunu getirmektedir. Yöneticiler organizasyonlarının çeşitli bölümlerini ayrı ayrı ele almak yerine sistem yaklaşımı sayesinde yapıyı, en geniş çerçeve içerisinde bir bütün olarak değerlendirme fırsatını elde etmiş olurlar (Stoner ve Freeman, 1989: 56). Bir sistemin parçalarının

birbirleriyle ilişkisini ve birindeki değişimin diğer parçaları nasıl etkilediğini anlamının verimli bir yönetim faaliyeti için önemli olduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler her durumun kendine özgü özelliklerine uygun farklı yönetim yolları bulmak zorundadır. Bu doğrultuda yöneticiler, sistemi oluşturan unsurları anlayarak kavrama, değişimlerin ne yönde olduğunu tespit etme, buna göre ortaya çıkan veriler ışığında sistemin bütününe olan etkilerine ilişkin öngörü geliştirme gayretlerini yoğunlaştırmaktadırlar. Durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilen bu yönetim anlayışı aslında eski bir düşüncenin ürünüdür. 1920’lerde klasik yönetim düşüncesi literatürüne önemli katkılar yapan Follet, değişik zaman dilimlerinde ortaya çıkan her bir durumun kendine has özelliklerinin olduğunu göz önünde tutarak; her bir durum için çeşitli bilgilere, bu bilgileri kaydedecek ve kullanacak çalışanlara ihtiyacın kaçınılmaz olduğunu belirterek; bu ihtiyaçları görebilenlerin başarılı bir yönetici profili oluşturacağını vurgulamaktadır (Donnelly vd., 1990: 13-14). Birbirini destekleyen bu yaklaşımların başarılı bir yönetim için gerekli rehberliği sağladığını söylemek mümkündür. Bunun yanında değişen şartlara göre bu yaklaşımların birinin veya birkaçının ortaya koyduğu gerekçeler çerçevesinde karma bir yönetim yaklaşımı da organizasyonu istenilen düzeye eriştirebilir.

3.3. Yönetimin Fonksiyonlarının Norm Kadro İle İlişkisi

Kamu yönetimine ilişkin gelenekçi yaklaşımda, “kamu yararı, verimlilik, tanımlanmış görev ve otorite yapısı, hiyerarşi, idari sorumluluk, kontrol ve sonuçlar” vb. unsurlar ön plana çıkmaktadır (Genç, 2010: 148). Weberci anlayışa uygun olarak şekillenen geleneksel kamu yönetiminde bürokratik yapı, kanunlarla ve idarenin kararlarıyla belirlenmiş kurallara dayalı olarak yetkilendirilmektedir. Bu yapının diğer özelliklerini; örgütün hiyerarşik yapılanması, ast-üst ilişkileri, yazılı belgeler, uzmanlaşma, iş bölümü ve merkezi örgütlenme şeklinde sıralamak mümkündür. Bu bağlamda idarenin varlığı, sahip olduğu özelliklere ve fonksiyonlarına bağlıdır denilebilir.

Yaptığı çalışmalar bakımından yönetim alanında en önemli isimlerden biri olan Henri Fayol (2008: 23-49) bir kuruluştaki olmazsa olmaz nitelikteki temel ilkeleri; işlerin bölümlenmesi, yetkilendirme, kurallı ve düzenli denetim-izleme ve

değerlendirme, komuta ve yürütme bütünlüğü, özel kazanımlar yerine genel kazanımların tercihi, çalışanların ücretlendirilmesi, merkezilik, hiyerarşik yapılanma, disiplin, adalet-denklik, memurların devamlılığı, girişimcilik düşüncesi, görevlilerin birlik ve beraberliği olarak sıralamaktadır. Bu ilkelerin varlığı, personel gücünü artırma veya çalışmayı kolaylaştırma işlevlerinin yerine getirilmesini sağlayan yönetime yardımcı işyeri kurallarının varlığına bağlıdır. Bu bağlamda Urwick, Fayol tarafından ifade edilen ilkelerin değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir (Urwick, 1937: 130-138).

Henri Fayol yaptığı çalışmalarla yönetimin süreçlerinin ayrı ayrı ele alınması düşüncesini geliştirmiştir. Bu kapsamda 1937’de yayımlanan “Papers on the Science of Administration” adlı eserde Luther Gulick tarafından geliştirilen ve POSDCORB olarak kısaltılan yönetimin fonksiyonlarına yer verilmektedir (Öztaş, 2014: 109). Hem özel kuruluşlar hem de kamu yönetimi bağlamında geçerliliği olan “planning-planlama, organization-örgütlenme, staffing-personel alma, directing-yönlendirme, coordinating-koordinasyon, reporting-raporlama, budgeting-bütçeleme” olarak ifade edilen fonksiyonlar sadece yönetim işlevleri olarak değil aynı zamanda politika araçları olarak da kullanılmaktadır. Özellikle planlama ve örgütlenme, bu işlevlerin en belirgin örneklerindendir. Devletin işleyişini şekillendiren anlayışlar ve politikalar, kamu yönetimini dönüştüren uygulamalarla birlikte yönetim fonksiyonlarını da etkilemiştir (Demiröl, 2018:75).

Gulick’e (1937: 2) göre örgütlerde işbirliği veya işbölümünün önemli bir sonucu, kişilerin uzmanlaşarak belirli beceriler kazanmalarındır. Böylece kişilerin yaratılış, kapasite ve beceri özelliklerindeki değişkenliklere rağmen iyi bir işbölümü ile zaman içerisinde gelişen uzmanlıklarından yararlanma imkânı doğmaktadır. Bu bağlamda işbölümü, bir kişinin sahip olduğu sınırlı yetenek ve bilgiler nedeniyle aynı anda birden fazla alanda verimli bir şekilde çalışamayacağı sonucunun getirdiği bir zorunluluktur. Fayol, bir işletmede planlamanın ve örgütlemenin gerekliliğine daha çok vurgu yaparken Gulick işbölümü ile bunun sonucunda ortaya çıkan koordinasyon konusuna daha çok eğilmektedir. İşlerin en iyi biçimde bölümlenmesinin yalnızca uzlaşmış bir şekilde gerçekleşecek “koordinasyon” aracılığıyla olabileceğine işaret etmekte, bu koordinasyonun örgütlenme ve karar verme yöntemiyle gerçekleştirilmesini önermekte ve bu bağlamda koordinasyonun

“örgütlenme” ve “hâkim fikrin hâkimiyeti” olarak iki biçimde olabileceğini söylemektedir. Bir örgütlenme unsuru olarak koordinasyon, dikey ve yatay yönlü olarak kendini gösterirken hâkim fikrin hâkimiyeti tek otorite yoluyla sağlanan koordinasyonu ifade etmektedir. Gulick, kuruluşlarda ortaya çıkan durumlara göre bu iki yöntemin de kullanılmasının gerekliliğini ayrıca vurgulamaktadır (Gulick, 1937: 1-7).

3.3.1. Planlama (Planning-P) ve Norm Kadro İlişkisi

Planlama, yönetim sürecinin ilk fonksiyonu olup örgütsel hedeflerin tespit edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için atılacak adımların belirlenmesi, faaliyetler için gerekli olan kaynağın miktar ve çeşidinin analiz edilerek süresinin ve nereden temin edileceğinin belirlenmesiyle uygulamaya ilişkin kural, politika ve prosedür geliştirme çalışmalarını kapsayan bir süreçtir. Planlama fonksiyonu, örgütte çalışan bireylerin etkili performans sergileyebilmeleri için gerekli koşulların oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin ilk yapması gereken, örgütte yer alan kişilere, kurumun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak üzere takip edilecek yöntemleri anlatmak ve benimsetmektir (Koontz ve Weihrich, 2010: 77). Bireylerin kendilerinden ne beklediğini açıkça bilmeleri, ortak çabaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Örgüt yapısı, üretilecek hizmetler, kadrolama, yetkilendirme, görev bölüşümü ve her türlü kaynak ihtiyacı planlanması gereken konular arasında yer almaktadır.

Fayol ve Gulick’in belirttiği şekilde planlama fonksiyonu, özellikle 1945-1970 yılları arasında refah devleti anlayışı ve geleneksel yönetim paradigmasıyla şekillenen bir süreçte, toplum ve ekonomik hayatı örgütlemeye yönelik bir yönetim fonksiyonu olmanın ötesine geçmiştir. Bu dönemde, devletin tek otorite olarak topluma müdahale aracı olarak kullanılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında planlama, gelişen ve gelişmekte olan devletlerde önemli yönetsel araçlardan biri haline gelmiş, planlama kurumları ve kalkınma planları giderek daha fazla önem kazanmıştır (Sezen, 1999: 44-52). Planlı kalkınma anlayışı, Türkiye’de de 1960’larda planlama ile ilgili bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve devlet teşkilatına eklenmesini sağlamıştır.

Albert Humphrey tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen bir planlama yardımcı aracı olan SWOT (Strengths-Güçlü Yönler, Weaknesses-Zayıf Yönler, Opportunities-Fırsatlar, Threats-Tehditler) kurumların güçlü ve zayıf yönlerini, elde edebilecekleri fırsatları ve karşı karşıya oldukları tehditleri belirleyerek, kurumsal stratejilerin planlamasında ve uygulanmasında kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Çevresel analiz açısından “politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörler”e göre analizlerin yapıldığı PEST veya PESTEL yöntemi ise faaliyetlerin yürütüldüğü çevresel koşulları değerlendirmede sıklıkla başvurulanan yöntemlerdendir. Buna göre etkili bir planlamanın aşamalarının; bilgi toplama, planlama, koordinasyon, uygulama ve denetleme süreçlerinden oluştuğunu söylemek mümkündür (Harmancı vd., 2015: 11).

3.3.2. Örgütlenme (Organization-O) ve Norm Kadro İlişkisi

Örgütlenme, yönetim sürecinin ikinci fonksiyonudur. Bu aşamada örgütün işlerinin belirlenmesi ve iş tanımlarının yapılması, gerekli insan kaynağının temin edilmesi, yetkilendirmelerin yapılması ve yönetsel ilişkilerin kurulması, emir-komuta düzeninin tesis edilmesi, görevlere ilişkin koordinasyonun sağlanması vb. eylemler gerçekleştirilir. Buna göre örgütlenme, yönetimde bulunanların kurması ve sürdürülebilir bir halde tutması gerekli olan sistemleri ilgilendiren karmaşık bir fonksiyondur. Yöneticiler kaynak tahsis etme rolüyle zaman, para, donanım, iş gücü vb. her türlü kaynağın dağılımını yönetmektedirler. Ayrıca hangi bölümlere ihtiyaç duyulduğu ve bu bölümlerin finansmanına dair bütçeleme süreçleri de örgütlenme fonksiyonu kapsamındadır (Dyck ve Neubert, 2008: 8). Örgütlenme sürecinin yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayırma, gerekli insan kaynağının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi ve atanması, araç-gereç ve ihtiyaç duyulan donanımın sağlanması olmak üzere üç temel aşaması bulunmaktadır (Koparal vd., 2013: 6-7). Bu üç aşamanın örgütlenme sürecinin işlevselliğini artırmak ve hedeflere ulaşmayı sağlamak için kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Fayol'un (1937: 111) örgütlemeye ilişkin görüşleri; “kuruluşun amaçları doğrultusunda gelecekteki planlarının hayata geçirilmesini sağlayacak yapısal niteliklerini belirlemek ve bu niteliklere uygun olarak örgütü kurmaktır. Bu

sunulması planlanan bütün hizmetlere ilişkin altyapının belirlenmesi ve her birim için ayrı ayrı olacak biçimde görevlerine uygun bir çerçeve oluşturulması ve içeriğinin doldurulması anlamına gelir. Kuruluşu sadece yapması gereken bir dizi faaliyetle ilgili olacak şekilde tanzim etmek ve bu doğrultuda yönetim işlerinin tamamının dengeli bir biçimde bölüşülmesini temin etmektir” şeklindedir. Gulick (1937: 14) ise örgütlemeyi “belirli amaçları gerçekleştirmek üzere tertiplenmiş, tüm unsurlarıyla tarif edilmiş ve eşgüdümlemiş dikey veya yatay doğrultulu yönetsel üniteler marifetiyle resmi yönetim yapısının oluşturulması” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütlerde bölümlere ayırma, uzmanlaşma ve iş bölümünün artışı kaynaklanmakta olup bu durum çok çeşitli işlerin ve iş görme yöntemlerinin varlığından kaynaklanmaktadır. Bölümlendirme sürecinin temel amacı örgütün belirlenen hedeflerine daha etkin, verimli ve yüksek performansla ulaşmaktır. Farklı yaklaşımlar farklı bölümlendirme türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 135, Koparal vd., 2013: 32-36):

- Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımı:
 - İşlevsel Bölümlendirme: İşler ve görevler, niteliklerine göre bir araya getirilir.
 - İş Birimine Göre Bölümlendirme: Genellikle işlevlere göre yapılan bölümlendirmelerdir.
- Modern Bölümlendirme Yaklaşımı:
 - Matris Bölümlendirme: Dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı ilişki türü üzerine kuruludur.
- Çağdaş Bölümlendirme Yaklaşımı:
 - Takım Esaslı Bölümlendirme: Belirli görevleri yerine getirmek için çalışanlar arasında takımlar oluşturulur.
 - Şebeke Esaslı Bölümlendirme: Rekabet avantajı sağlamak için iş ve faaliyetlere odaklanılır.

3.3.3. Personel İşleri (Staffing-S) ve Norm Kadro İle İlişkisi

Personel işleri, Fayol tarafından tanımlanan yönetimin fonksiyonlarına Gulick'in ayrı başlık olarak eklediği fonksiyonlardandır. Bu fonksiyon, örgütün görev ve sorumlulukları için ihtiyaç duyulan insan kaynağı ile ilgili olan tüm iş ve işlemleri kapsamaktadır. Bu bağlamda personel ile ilgili fonksiyon, yönetim sürecini yürütecek personelin eğitimi, ücretlendirme, işe alım koşulları, iş koşulları ve bunların sürdürülebilirliğini sağlamak için geliştirilen politikalar ile uygulamaları içermektedir (Gulick, 1937: 13). Fayol tarafından ifade edilen yaklaşımda personel konusu ayrıca bir başlık olarak belirlenmemiş olmasına rağmen memurların sürekliliği, ücret hakkaniyeti, liyakat esasına dayalı memur seçimi, yöneticilerin işçilere karşı tutumları vb. unsurlar örgütlenme fonksiyonu altında ele alınarak bunların personel işleri ile yakından bağlantılı hususlar olduğu belirtilmektedir. Ayrıca hiyerarşi, iş bölümü ve disiplin gibi Fayol tarafından benimsenen ve çalışanlara yönelik bakışını yansıtan yönetim ilkeleri de çalışanları direkt ilgilendiren diğer konular arasında yer almaktadır (Fayol, 2008: 66, 97, 111).

Weberci anlayışa göre oluşan örgütlenmelerde memurlar, görevlerini mevzuatlarla belirlenmiş yetkileri kullanmak suretiyle ast-üst ilişkisinin kurduğu düzen ve disiplin içinde sürekli denetlenerek yürütmektedirler. Buna göre memurluk mesleğinin kariyer edinme bakımından sürdürülmesi, memuriyete girişte liyakatin esas olması, şartları taşıyan herkesin serbestçe girebilmesi vb. unsurlar geleneksel yönetim paradigmasındaki personel politikalarının niteliğini açıklamaktadır (Weber, 2017: 60-61). Kamu yönetimi, geleneksel yönetim paradigması ve refah devleti döneminde, Fordizmin getirdiği yönetim yaklaşımıyla uyumlu olacak şekilde yalın ve standartlaştırılmış kademelere bölünmüştür. Bununla birlikte hizmetlere ilişkin süreçlerin planlamaları daha detaylı yapılarak kamusal işlevler yerine getirilmiştir. Bu dönem, her çalışanın belirli bir görevi olduğu bir yapı sunmuş ve personelle ilgili fonksiyonun biçimlenerek gelişmesine etki etmiştir (Al, 2002: 125).

3.3.4. Yönlendirme (Directing-D) ve Norm Kadro İle İlişkisi

Fayol (1937: 112), örgütlenme fonksiyonundan geliştirilen ve “komuta etme” anlamına gelen yönlendirme fonksiyonu gerçekleştirken “işletmenin hâlihazırda

ürettiği veya planladığı hizmetlere yönelik bir talimat yayımlandığında konuyla ilişkili bütün birimler, yetkileri ve sorumlulukları çerçevesinde girişimde bulunur ve bu birimler bir düzen içinde kendi kendine eyleme geçer” demektedir. Gulick’e göre ise yönlendirme “özel ve genel emirlerle veya talimatlarla somutlaştırarak karar verme, kuruluşun lideri olarak hizmet verme gibi sürekliliği olan bir iştir”. Yönlendirme fonksiyonu açıklanırken çalışanların örgütsel amaçlara yönltilmesi ve işlerin yürütülmesinde liderlik edilmesi gerekliliğine işaret edilmektedir (Parlak, 2011: 178). Fayol (2008: 118-119) emir-komutayı yapan lider-yöneticinin; maiyetinde çalışan hakkında yeterli bilgi sahibi olması, ortak hedefe ilerleyebilmek için yönetsel birliği tesis etmesi, düzen bozan ve verimsiz personeli işten çıkarması, örgütü tüm yönleriyle düzenli bir şekilde gözden geçirmesi gerekliliğe vurgu yapmaktadır. Bu işleri gereksiz detaylara takılmadan çalışkan, sadık, girişimci, üretken olma düşüncesini tüm örgüte benimsetme, çalışanların hukuksal konumlarına uygun davranma ve güzel rol model oluşturma şeklinde sıraladığı kurallarla yapılması gerektiğini de ayrıca ifade etmektedir.

3.3.5. Koordinasyon (Co-ordinating-CO) ve Norm Kadro İle İlişkisi

Fayol bu fonksiyonu “işlerinde ihtisaslaşmış hizmet birimlerini birbirleriyle irtibatlandırmak suretiyle aynı hedefe ilerlemek” şeklinde tanımlamıştır. Fayol’a göre koordinasyon veya eşgüdümleme, uyumlu ve dengeli biçimde bir bütünlük oluşturma çabasıdır. Bu, ilgili çabaları birleştirerek araçları uyumlu hale getirmek ve onları homojenleştirmek demektir (Fayol, 1937: 111). Fayol, koordinasyonu bir örgütün uyumlu çalışmasının temel unsurlarından biri olarak görmekte ve bu durumu örgüt içindeki ilişkilerle ele almaktadır. Gulick (1937: 14) ise koordinasyonun iş bölümünün gerçekleştirilmesindeki önemine vurgu yaparak bu fonksiyonu “işin çeşitli bölümleri arasındaki ilişkiyi kuran oldukça önemli bir görev” şeklinde tanımlamaktadır. Fayol, koordinasyon işlevinin yerine getirilmesinde en önemli araçlardan biri olarak birim yöneticileri tarafından düzenlenen haftalık toplantıları önermektedir. Bu toplantılar kuruluşun finans, lojistik, güvenlik vb. birimleri arasında bilgi akışını sağlamak ve uyumu sağlamak için kritik öneme sahiptir (Fayol, 2008: 127-128). Bu bağlamda koordinasyonun yöneticinin ve yönetimin amaçlarını

gerçekleştirmesine dayanan hiyerarşik bir yapı içerisinde gerçekleştiği söylenebilir (Parlak, 2011: 194). Koordinasyon biçimlerinden biri olan komite, birden fazla görüşün alınmasına imkân tanımaktadır. Bu tür bir koordinasyon, yalnızca örgüt içi değil aynı zamanda örgütler arası ilişkilerde de önemli rol oynamaktadır. Birbirine benzeyen görevleri yapan ve yetkileri kullanan idareler arasında tesis edilen ve yatay koordinasyon ilişkisini kuran komite, kurul, komisyon biçiminde oluşturulan yapılar özellikle yeni kamu işletmeciliği reformları sonrasında öne çıkmıştır. Bu değişimlerle birlikte ortaya çıkan yönetim, ağlar yoluyla işbirliği, kamu özel ortaklığı vb. yaklaşımlar koordinasyon konusuna gösterilen hassasiyetin arttığını göstermektedir (Tortop vd., 2016: 110-111).

3.3.6. Rapor Etme (Reporting-R) ve Norm Kadro İle İlişkisi

Rapor etme bir başka deyişle denetleme, yönetim fonksiyonlarının önemli bir unsurudur. Denetim, “sonuçların izlenmesi, kontrol edilmesi, tüm faaliyetlerin kabul edilen plana uygun olarak gerçekleşmesinin sağlanması” şeklinde ifade edilerek bu durum karşılaştırma, tartışma ve eleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Fayol (1937: 112). Bu süreç, planlama faaliyetlerini gerçekleştirmek, yönetim kademesinin yetkinliğini güçlendirmek, kuruluşun işleyişini ve örgütsel yapısını yalınlaştırmak ve kurumsal iletişimi geliştirerek işbirliği ve eşgüdüm sorunlarını ortadan kaldırmak amaçlarını taşımaktadır. Denetim, yönetim fonksiyonlarının tamamının en iyi düzeyde gerçekleşmesini sağlamakla birlikte beklenen yönetsel değerin oluşup oluşmadığının görülmesini bakımından da en önemli fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Gulick ise (1937: 13-14) raporlama kavramını; “üst yöneticilerin, kurumsal kayıtlara göre gerçekleştireceği izleme ve değerlendirme süreci sonunda, kuruluştaki iş ve eylemlerin sonuçlarını işin sorumlularına ve astlarına bildirmesi” şeklinde açıklamaktadır. Bu tanım Fayol’un tanımına göre daha sınırlı kalmaktadır. Gulick, raporlamayı tepe yöneticinin bilgilendirme faaliyeti olarak ele alırken, iç denetime daha fazla vurgu yapmaktadır.

Fayol’a göre (2008: 131-134) gerçekleştirilen denetleme sonucunda yönetim kararları ve uygulamalarında görülen aksaklıklar tespit edilerek giderilebilir ve bunların tekrarı önlenir. Denetim faaliyetiyle genel iş yürütümü kapsamında

finans, güvenlik, muhasebe vb. idari ve teknik işlere ait tüm işlemler kontrol edilmektedir. Denetleme iç ve dış denetim şeklinde, yönetim kademesinde bulunanlar ile denetçi ve kontrolör pozisyonundaki görevliler eliyle hem müstakil olarak bir birimde hem de bir bütün olarak tüm idari teşkilatı kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşım, Weberyen bürokrasi modeline dayanan geleneksel kamu yönetiminde verilen emirlerin yerine gelip gelmediğini denetleme işlevini “üst”ün “ast”ı denetlemesi yoluyla gerçekleştirmektedir.

3.3.7. Bütçeleme (Budgeting-B) ve Norm Kadro İle İlişkisi

Yönetimin finansal planlama ile ilgili fonksiyonu olan bütçeleme finansal plan oluşturma, muhasebeleştirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bütçeyle ilgili iş ve işlemlerdir (Gulick, 1937: 14). Fayol, işletmeyle ilgili mali konular hakkında açıklamalar yapmış olsa da, bütçeleme fonksiyonunu bu kategorilere dâhil etmemiştir. Bu fonksiyon, Gulick tarafından geliştirilmiş ve Fayol’un yönetim fonksiyonlarına ilave edilmiştir. “Bütçeleme”, kamusal hizmetlerin üretilmesi ve sunulması sürecinde ihtiyaç duyulan mali kaynağın miktarı ile dağılımının belirlenmesi ve hedeflenen kamusal faydanın en üst düzeyde gerçekleşmesi için kullanılan “finansal kaynak planlama aracı”dır.

Bütçelemeyi sadece yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirmek eksik olacaktır. Bu bağlamda bütçeleme yasama organının yürütmeyi denetlemesi için siyasal bir mekanizma olarak da konumlanabilir (Yılmaz ve Biçer: 2010:202). Keynesyen ekonomik politikaların etkisiyle kalkınma esaslı ekonomi ve devlet müdahalesi doğrultusunda gelişen refah devleti anlayışında geleneksel bütçeleme yaklaşımı harcama-üretim ilişkisini göz ardı ederek etkin olmayan girdi-harcama odaklı bir yapı sergilemiştir (Al, 2002: 267-268). Bununla birlikte son dönemlerde performans esaslı bütçeleme, performans bütçesi, sıfır esaslı bütçe, program bütçesi, planlama bütçesi vb. geleneksel bütçelemeye alternatif sistemlerin geliştirilmesi bu fonksiyonun işlev ve önemindeki değişimi göstermektedir (Özen, 2008: 7-20). Bu bağlamda YKİ anlayışıyla ortaya çıkan “toplam kalite yönetimi”, “iyi yönetim” ve “stratejik yönetim” gibi kavramların da bütçelemeye ilişkin yeni yaklaşımları beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve

Kontrol Kanunu” ile yapılan düzenlemeler bunun somut örneklerini kapsamaktadır. İdarenin ve idareyi oluşturan birimlerin bütçe ve harcama ile ilgili işlemleri bu kanunda belirtilen esaslara göre değerlendirilmektedir.

3.4. Örgütsel Yapının Biçimleri

Örgütlenme süreci, bir kuruluşun “biçimsel örgüt” yapısının oluşturulması aşamalarını içerir. Bununla birlikte yönetim kademelerine atamaların yapılması ve birimlerde görev alacak personelin işe başlamasıyla bireylerarası gelişen ve önceden planlanmamış ilişkiler sonucunda “biçimsel olmayan” bir örgüt yapısı da oluşmaktadır (Şimşek, 1999: 138). “Resmi” yapı, görevlendirilmiş rollerden, bağımsız ilişkilerden oluşurken “resmi olmayan” yapı, örgütlerdeki politik bakış açısından kaynaklanan bir durumu göstermekte ve çalışanlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak şekil almaktadır (Hodge vd., 2002: 31-32). Örgütlenme sürecinde bir kuruluşun resmi organizasyon yapısını oluşturmak için çeşitli modeller kullanılabilmektedir. Bu modeller aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ceylan ve Anbar, 2014: 201–202):

- Dikey Yapılanma: Bu yapılanma modelinde kuruluşların gerçekleştirdiği faaliyetlerin karar yönü üstten alta doğru belirlenmektedir. Bu tip yapılanmada tepe yönetici kuruluşun vizyonunu belirlemekte, görevlerini tanımlamakta ve işi yapacak görevlileri seçmektedir. Çalışanlar genellikle bir yöneticiye karşı sorumludur.
- Dikey Kurmay Yapılanma: Dikey yapıya bir kurmay (danışman) bölümün eklenmesiyle oluşmaktadır.
- Fonksiyonel Yapılanma: Fonksiyonel yapılanmada yetkiler, en üstteki yönetici yerine fonksiyonlarına göre bölümlendirilmiş birimlerin uzmanlaşmış görevlilerince kullanılmaktadır.

İnsanlar, örgütleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluştururlar. Örgütsel tasarım, hem şekli hem de hem de şekli olmayan unsurların etkileşimini göz önünde bulundurarak organizasyonun verimliliğini artırmak için kritik bir rol oynamakta olup bu yapı kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Organizasyonel yapılar oluşturulurken kuruluşun ne amaçla kurulduğu, hangi faaliyetleri gerçekleştireceği, yönetim prensipleri, yönetimde yer alacak ekibin ve yönetim usullerinin belirlenmesi vb. hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim yaklaşımında meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgütlenme modelinin değişmesi de mümkün hale gelmektedir. Ancak yöneticiler, örgütsel yapıyı oluştururken sezgisel davranma ya da benzerlerini tekrarlamayla kalmamalı aynı zamanda deneysel yöntemlerden yararlanarak rasyonel çözümler geliştirmelidirler (Çubukçu, 2018: 187). Örgütler hedeflerine daha az maliyetle ulaşmayı, bunu gerçekleştirmek üzere özverili bir çalışma düzeni kurmayı ve üyelerinin uyum içinde işbirliği yapmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Buna göre oluşturulması planlanan örgütsel yapı sunacağı hizmetin maliyetini düşürürken etkinliğinin artırılmasını hedeflemelidir. Bunun için de işletmeler, kurumsal stratejiyi destekleyecek şekilde yapılandırılmalı ve örgütlenmelidir (Luecke, 2008: 90).

Bir kuruluşun örgütsel yapısının karakteristik özellikleri ayrıldığı bölümlere göre anlaşılabilir. Bölümlendirme “örgüt yapısının birtakım kriterlere göre analiz edilmesi sonucunda kuruluşun her bir iş için ünitelere ayrılması, her bir idari bölümün bir yönetim görevlisinin sevk ve idaresine verilmesi, çalışma usul ve esaslarının belirlenerek bunun tüm organizasyonu kapsayacak biçimde yapılması” olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 384). Bölümlere ayırmanın temelinde iş ve iş gücünü gruplandırarak uzmanlaşma sağlama amacı bulunmaktadır. Kuruluşu oluşturan bölümlerin her birinin fonksiyonlarına göre ayrılması uygulamada en çok karşılaşılan durumdur. Bu yöntemde işlerin benzerliklerine göre gruplandırılması esas alınmakta, bir diğer anlatımla benzer yetenek, deneyim ve kaynak kullanımı ihtiyacına dayalı olarak bölümlere ayırma yapılmaktadır (Daft, 1996: 328). Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırmanın tercih edilmesinin başlıca nedenlerini kuruluşların büyük işgücü istihdamı, temel faaliyetlere verilen önem ve çalışanların iş bölümü ile uzmanlaşmasını destekleyen bir yapı oluşturması şeklinde sıralamak mümkündür (Hodgetts, 1999: 151). Bu yöntemin genellikle küçük ve az sayıda ürün (mal veya hizmet veya her ikisi) üreten kuruluşlarda tercih edildiği düşünülmektedir.

Kuruluşların faaliyette bulundukları bölgenin sınırlarının genişlemesi, sundukları hizmetlerin çeşitlenmesi ve miktarının artması, hizmet sunumunda kalite ve etkinlik bakımından bazı dezavantajlar oluşturabilmektedir. Aşırı merkeziyetçi bir

yapının oluşması, bölümler arası ilişkilerin yüzeyselleşmesi, organizasyonun genel görünümünün kavranmasının zorlaşması, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrolün zorlaşması ve bölümler arası öncelikler konusunda çatışmaların çıkması bu dezavantajlardan bazıları olarak ifade edilmektedir (Stoner ve Freeman, 1989: 268; Hodgetts, 1999: 152). Organizasyonlardaki bölümlerin birbirleriyle etkileşerek çalıştıklarında, soyutlandıkları zaman sağladıkları verimlilikten daha yüksek bir verimlilik elde edecekleri varsayılmaktadır (Stoner ve Freeman, 1989: 57).

3.5. Örgütsel Yapının Hukuken Varlık Kazanması ve Kaybetmesi

Bir kuruluştaki idari birimlerinin hukuken varlık kazanması yasal çerçeveler içinde belirli koşulların yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu durum ilgili mevzuatın öngördüğü süreçlerin takip edilmesi ve gerekli izinlerin alınması anlamına gelmektedir. İdari birim yalnızca hukuki normlara uygun bir şekilde oluşturulduğunda kamu hizmetlerini sunma yetkisi kazanmaktadır. Bir idari birim çeşitli nedenlerle hukuken varlığını kaybedebilir. Bu durum idari birimin yasal bir süreçle kapatılması, idari birimlerin bölünmesi veya başka bir birimle birleşmesi ve belirli bir süre için kurulmuş olan idari birimlerin sürelerinin sona ermesiyle varlıklarını kaybetmeleri şeklinde gerçekleşebilmektedir. Ancak burada sayılan statü değişimlerine ilişkin süreçlerin yasal düzenlemelere göre değişiklik göstermesi söz konusu olabilecektir. İdarenin organize edilmesinde aşağıdaki süreçler gerçekleştirilir (Tosun, 1992: 347-348).

- Kuruluşun Ad, Amaç ve Faaliyetlerinin Belirlenmesi: İdarenin ve alt birimlerinin adı ile amaçlarının ve faaliyet alanlarının belirlenmesi, idarenin temel işlevlerini ve yönünü tayin eder. Bu aşama, idari birimin misyonunu netleştirmek ve kamu hizmetlerinin kapsamını tanımlamak açısından kritik öneme sahiptir.
- Kuruluşun Organlarının Belirlenmesi: İdari birimin organlarının belirlenmesi, yönetim yapısının oluşturulmasında önemli bir adımdır. Bu organlar, idare içinde görev ve yetki dağılımını sağlar. Organların belirlenmesi, işleyişin etkinliğini artırır ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasına yardımcı olur.

- Kuruluşun Görev Usul ve Esaslarının Belirlenmesi: Kuruluşun işleyişine ilişkin kuralların belirlenmesi, hizmetlerin etkin bir şekilde sunulabilmesi için gereklidir. Bu süreç, idari birimin operasyonel süreçlerini, iletişim kanallarını ve hizmet sunma yöntemlerini içerir. Böylece, idarenin işleyişinde süreklilik ve düzen sağlanır.
- İnsan Kaynağı İle İlgili Kuralların ve Prensiplerin Belirlenmesi: Personel ile ilgili kurallar ve ilkeler, kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmak için önemlidir. Bu ilkeler, personelin işe alım süreçlerinden, eğitim ve gelişim programlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Personelin motivasyonu, memnuniyeti ve performansı, idari birimin başarısını doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Bir kuruluşun örgüt yapısındaki ve görevlerindeki değişiklikler; örgütün ilga edilmesi, yetki ve sorumluluklarının azaltılması veya artırılması, iç işleyişinin yeniden düzenlenmesi, bölünerek küçülmesi, birleştirme yoluyla büyümesi, fonksiyonlarının yeniden belirlenmesi, yeni birimlerin ilave edilmesi vb. farklı şekillerde meydana gelebilmekte olup bu tür değişimlerin hukuki düzenlemelerle doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Payaslıoğlu (2012: 468-469), örgütsel değişimlerde yaşanan güçlükler ve sorunlara ilişkin şu tespitlerde bulunmaktadır:

- Örgüt yapılarında ve görevlerinde meydana gelen değişiklikler sıklıkla biçimsel olarak kalmaktadır.
- Genellikle bazı örgütlerin veya birimlerin kaldırılmasının ya da durumlarının değiştirilmesinin fayda sağlayacağı düşünülse de uygulamada karşılaşılan çeşitli zorluklardan dolayı bu yöntem yerine yeni örgütlerin veya birimlerin kurulması gündeme gelmekte ve bu yol tercih edilmektedir. Bu durum örgütlerin gereksiz yere genişlemesine ve mevcut ile yeni kurulan birimin birlikte varlık göstermesine yol açmaktadır. Sonuç olarak politik çıkarlar üzerinden yaşanan çatışmalar ve yetki ile sorumluluklar konusunda hukuki çekişmeler artmaktadır.
- Örgütün yapısında ve görevlerinde meydana gelen değişiklikler, bazı çevrelerin çıkarlarına hizmet etmeye uygun nitelikleri nedeniyle bürokraside

görev alanları, bunları eğiten kurumları ve meslek gruplarının oluşturduğu kuruluşları çatışır hale getirmektedir. Ortaya çıkan bu durum yapılan değişikliklerin amaç ve hedefinden sapmasına, rasyonelliğin gölgelenmesine ve beklenen yararların sağlanmasının zorlaşmasına neden olmaktadır.

3.6. Kamu Yönetiminin Örgütlenme İlkeleri ve Süreci

Kamu yönetimi, devlet sisteminin ve toplumsal düzenin süreklilik arz eden bir şekilde varlığını devam ettirmesini sağlayan, ortak kamusal ihtiyaçları karşılamak amacıyla hizmet üreterek vatandaşlara sunan bir idari sistemdir. Devletin sistemi çeşitli elemanlardan oluşmakta, kamu örgütü bu elemanlardan en önemlisi olarak görülmekte ve diğerinin de norm düzeni olduğu ifade edilmektedir. Bu düzen ideolojik düşünceler ve siyasi tercihlerle şekillenmekte ve kamu yönetiminin yapısını ve işleyişini yönlendirmektedir. Normlar sosyal adalet ve eşitlik gibi değerlerle ilişkili olup bu değerler üzerinden biçimlenmektedir (Eryılmaz, 2018: 16). Son yüzyılda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya atılan örgütlenme teorileri, çoğunlukla özel sektöre ait kuruluşlarda gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde geliştirilmiştir. Kamu sektörünün yönetilmesinde de bu çalışmalarda elde edilen sonuçlardan önemli derecede faydalanılmaktadır. Hem kamu hem özel sektör alanında örgütsel yapı, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, işbirliği, koordinasyon vb. başlıklarda benzer aksaklıklar söz konusu olmaktadır. Temelde her iki yönetim alanı da personel yönetimi, finans yönetimi, örgütsel yapılanma ve işletme yönetimi ile kurumsal politikaların belirlenmesi, faaliyetlerin programlanması, uygun araç-gereç kullanımı, uygulama yöntemlerinin geliştirilmesi vb. temel işlevleri yerine getirmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen örgütlenmeye ilişkin ilkeler kurumun faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Bu ilkeler etkili bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturmak için kritik öneme sahiptir (Massie, 1983: 67).

Tosun'a göre (1992: 226) örgütlenme süreci; işlerin işlevsel olarak ürün cinsine ve yer gibi çeşitli ölçütlere göre gruplandırılması, iş görenlerin belirlenmesi ve uygun pozisyonlara atanması, işlerin yürütülmesi için gerekli olan mekân ve donanım ile usul ve esasların tespit edilmesi olarak başlıca üç evreden oluşmaktadır. Örgütlenme ilkeleri ve süreci etkin bir yönetim yapısının kurulmasında önemli bir rol

oynamakta ve bu ilkelerin dikkate alınması organizasyon içindeki işleyişin düzenli ve verimli bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlenme yalnızca görev dağılımını değil aynı zamanda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini de düzenleyerek hem bireysel hem de kurumsal verimliliği artırmaktadır.

3.7. Strateji ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Geçmişten günümüze insanlar amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği ve koordinasyona dayalı çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Dünyada çok hızlı gelişmelerin yaşandığı günümüzde kuruluşlar da küresel ekonomik sistemdeki yerlerini korumak ve gelişmelere ayak uydurarak varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla yönetim yapılarında önemli ölçüde değişiklik yapmak durumunda kalmışlardır. Yenilikçi bir yaklaşımla ürettikleri fikir ve projelerle insanlara değerli olduklarını hissettirme çabası içinde meslektaşlarıyla geliştirdikleri işbirlikçi çalışma anlayışı radikal yeni yapıların oluşumuna neden olmuştur. Bu duruma rağmen en iyi yöntem olarak gördükleri geleneksel yaklaşımlarını koruma tutumunu da sürdürmüşlerdir (Pearce ve Robinson, 2020: 297).

Kuruluşların belirledikleri stratejilerde isabet kaydetmelerinin görevlerini yaparken içinde bulundukları şartlara, sahip oldukları kaynaklara, kurumsal yeteneklere ve yönetim yaklaşımına bağlı olduğu kabul edilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2009: 73). Belirlenen kurumsal stratejilere uygun bir dizi faaliyetin hayata geçirilmesi, bu duruma uygun olarak yapılacak yetkilendirme ve görev paylaşırma ile ilgili kararların alınmasını gerektirmektedir. Bu faaliyetler bir dizi koordinasyon mekanizması aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve bu mekanizmalar örgüt yapısı üzerinden işlerlik kazanmaktadır (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 103). Stratejilerin örgüt yapıları üzerindeki etkileri oldukça önemli olup bu etki nedeniyle örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerektiği vurgulanmaktadır (Miller, 1986: 234). Teknolojik gelişmelere uyum, kuruluşun yapısal karakteristik özellikleri, kurumsal yapı ve hizmetleri standartlaştırma faaliyetleri, merkezileşme veya adem-i merkezileşme, personelin kabiliyetleri ve görev yeterliliği, kurum içi-dışı koordinasyon ve benzeri unsurlar birbirleri ile çok yakından ilişkilidir (Sözen ve Basım, 2012: 106). Her organizasyonun yapısı boyutuna, hedeflerine, kültürüne ve

teknolojiye bağılı olarak şekillenmekte; bu unsurların uyumlu tasarımı iyi bir organizasyon yapısı için önemli görülmekte ve bu bağlamda en iyi organizasyonu kurmak için birden fazla yöntemin varlığından söz edilmektedir (Hodge vd., 2002: 45).

3.8. Norm Kadro Kavramı, Gelişimi ve Yönetime Katkısı

Norm kelimesi Fransızca kökenli olup, “standart, örnek tip, kural” anlamına gelmekte ve İngilizce’deki “position” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır (TDK). Norm kelimesi, “davranışsal prensipler”, “benimsenen temel fikir” ve “yasalara uygunluk durumu” gibi anlamlara da gelmekte olup ayrıca “yaklaşık”, “olması gereken standart” ve “kılavuz ölçüsü” ifadeleriyle de ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda norm kelimesi, “yerleşmiş ilkeler, tabii kurallar” anlamlarını da taşımakta ve “belirli tektip üzere yapılmış” ya da “standart” anlamında kullanılabilmektedir (Peker, 2014: 96). Bununla birlikte Kamu Yönetimi Sözlüğü’nde kadro kavramı “kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla oluşturulan ve bu hizmetleri yerine getirecek kişileri sayı, nitelik, derece, ödev, yetki ve sorumluluklar itibarıyla gösteren çizelge” şeklinde açıklanmaktadır (Bozkurt vd., 1998: 125).

3.8.1. Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi

Gereksiz ve fazla personel istihdamını önlemek ve aynı zamanda personel verimliliğini artırmak amacıyla yürütülen bir dizi çalışma sonucunda ortaya çıkan “norm kadro” anlayışı kurumların genel giderleri içinde personel giderlerinin azaltılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. 1880’lerde “Amerikan Makine Mühendisleri Derneği”nin kurulmasıyla birlikte görünür hale gelen “Yönetim Hareketi” anlayışı çerçevesinde konuyla ilgili birçok sivil toplum kuruluşu kurulmuş ve ilgili çevreler için bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Yönetim alanındaki çalışmalarıyla öne çıkan Taylor, çalıştığı kuruluşlardaki düzensiz ve rasyonellikten uzak ortamlardan rahatsızlık duymuş ve bu sorunlara rasyonel çözümler aramış, bu süreçte insan, hem özel hem de kamu sektöründe her etkinliğin merkezine yerleştirilmiştir. Bu bağlamda, insan kaynaklarının kullanımı stratejik bir işlev haline

gelmiş ve insan kaynakları, diğer ekonomik kaynaklar olan sermaye ve hammadde gibi önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır (Timur, 2008: 155-156).

Kadrolama veya norm kadro kavramlarını açıklamak için bu terimlerin kökenlerine bakmak gerekecektir. “Norm” kelimesi “standart ve tekdüze” anlamında da kullanılabilirken “normal” kelimesi de en kısa haliyle “norma uygun” olarak şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu kavram iş gören sayısının belirlenmesi ile ilgili her türlü işlemin düzenlenmesine kadar geniş ve çeşitli anlamları da barındırmaktadır (Kaynak, 1996: 8). Bunun yanında kavram olarak kadronun tanımı “her bir işin yerine getirilebilmesi için gerekli olan aynı tür şeylerin hepsi” olarak da açıklanmaktadır. Örneğin “A Belediyesinin memur kadrosu” ifadesi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli sayı ve nitelikteki insan kaynağını ifade etmektedir. Daha somut bir şekilde ifade etmek gerekirse kadro, örgütlü bir yapıda birbirine benzeyen özellikleri taşıyan işlerin yerine getirilmesine imkân tanıyan sayısal bir yapıdır. Pratikte kadroların belirlenmesi; “benzer işlerin bir bütün olarak incelenmesi, tüm görevler için lazım olan yetkilerin belirlenmesi, görevlerin yerine getirilmemesi veya yetkinin kullanılmaması durumunda sorumlulukların tanımlanması, bu görevleri yerine getirecek çalışanların taşınması gereken özelliklerin anlaşılır biçimde açıklanması ve kadroya ilişkin maddi bedelin tespit edilmesi” işlemlerini kapsamaktadır (Kalkandelen, 1997: 34).

Kadro sınıflandırması veya kadrolama sosyal bir yapıya sahiptir. Kadrolama çalışmalarında örgütün görevleri, birimlerin görevleri, kişilerin görevleri, kişilerin çalışacakları birimler, birimlerin ve örgütün amaçları vb. hususlar ele alınarak bunların birbirleriyle olan bağlantıları değerlendirilmektedir. Bu ilişkilerde meydana gelen değişiklikler, kadroların birer uygulama aracı olarak etkilenmesine ve dolayısıyla değişim ve gelişim gereksinimine yol açmaktadır. Bu nedenle örgütün norm kadrosunun bir defada belirlenmesi bir daha bu konuda çalışma yapılmayacağı anlamına gelmemektedir. Sonuçta kadrolar da kurulur, gelişimini tamamlar, zaman içinde bazı değişimlere uğrar ve işlevlerini tamamlayarak kaldırılabilirler (Kalkandelen, 1997: 35). Kadrolamanın en önemli özelliği teknik bir işlem olmasıdır.

Organizasyon bağlamında kadro, belirli bir pozisyon veya pozisyonlar bütünü olarak kabul edilmekte ve belirli yetki, sorumluluk ve karşılıklarla birleştirilmiş, iş

bölümü esasına dayanan faaliyetlerin yürütüldüğü idari birimler anlamına da gelmektedir. Bir diğer ifade ile kadro, “belirlenmiş görevler topluluğu, bu görevlerin yürütülmesini sağlayan sorumluluk ve yetki türleri ile bu işin karşılığı olan maddi ve manevi haklar bütünü”dür (Tosun, 1982: 74). Tanımlardaki ortak unsurları dikkate alarak norm kadroyu “bir işletmenin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere ihtiyacı olan idari yapıyı kurgulaması, bu yapıda çalışacak insan kaynağını miktar ve nitelik bakımından tespit ve temin etmesi, koruma tedbirlerini alması ve sistemi geliştirmesi hususlarını kapsayan süreçtir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda norm kadro sisteminin tüm idarelerde olduğu gibi yerel yönetimlerin de etkinliğini artırmak için önemli bir araç olduğu ifade edilebilir.

Devlet yönetiminde yer alan kadroların önemini anlatan tarihî örnek bir olayda Kanunî Sultan Süleyman döneminde İstanbul'a gelen Flaman diplomat Ogier Ghislain de Busbecq, 1555-1560 yılları arasında yazdığı “Türk Mektupları” adlı eserinde Osmanlı yönetim yapısının kayırmasız (tarafsız ve objektif) anlayışının ülkedeki en iyi uygulamalardan biri olarak gözlemlediğini anlatmaktadır. Busbecq, Macar diplomat Nicholas Michault'a yazdığı bir mektupta Osmanlı'ya karşı üstünlük sağlamak için liyakat temelli yönetim anlayışının bozulması gerektiğini vurgulayarak bunun gerçekleşmesinin yolunun da liyakatsiz kişilerin kadrolar için öngörülen niteliklere sahip olmaksızın meşru veya gayrimeşru yollarla atanmasının önerilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Kalkandelen, 1997: 36-37'den akt. Akçakaya, 2008: 187).

3.8.2. Norm Kadro Düzenlemesinin Amacı, Yararları ve Öğeleri

Norm kadro saptama süreci örgütlerin etkinliğini artırmak ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak için kritik bir öneme sahip olup bu süreçte izlenecek yöntemler, organizasyonun işleyişini ve yapısını anlamak için gerekli olan konuların başında gelmektedir. Türkiye'deki yerel yönetim reformları, norm kadro belirlemede yeni sorumluluk alanları ve esneklik ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda yerel yönetimlerin kentsel yönetişim ve toplumsal ağ ilişkileri çerçevesinde nasıl yapılandırıldığına dair derinlemesine bir analiz yapılması gerekmektedir. Norm kadro düzenlemesi, örgütlerin başarısını sağlamak için iyi bir düzenleme ve kadrolama ile uyumlu bir uygulamaya dayanmaktadır. Bunun sağlandığı bir ortamda norm

kadronun çeşitli yararları ortaya çıkmakta ve bu yararlar norm kadronun amaçlarını da yansıtmaktadır (Kalkandelen, 1997: 38-41):

- Tarafsız Yönetim: Norm kadro, tarafsız bir yönetim anlayışının sağlam bir temel üzerine oturmasını desteklemektedir. Personel işlemleri için bir çerçeve oluşturmakta, siyasal kayırmacılığa karşı durarak yönetime olan güveni artırmakta ve bu da işlerin etkinliğini ve verimliliğini yükseltmektedir.
- Gerçekçi Personel Giderleri: Norm kadro, personel giderlerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır. Kadro şemaları oluşturulduğunda mali portrelerin hesaplanması hızlı ve doğru bir şekilde yapılabilecektir.
- Niteliklere Uygun Personel Bulma: Norm kadro düzeni, ehliyetli ve liyakatli kişilerin görevlerde bulunmasını amacını gerçekleştirmeyi sağlarken her iş için gerekli niteliklerin belirlenmesi ve uygun personelin seçilmesine de imkân tanımaktadır.
- Personelin Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Norm kadro, her görev için gerekli nitelik ve performansları belirlemekte, değerlendirme yapan yöneticiler de bu verilere dayanarak personelin başarısını ölçebilmektedir.
- Çatışmaların Önlenmesi: Norm kadro, benzer görevlerin birden fazla personel tarafından aynı anda yapılmasını önleyeceğinden bu sayede görevlerin aksatılması engellenecek ve personel arasında olması muhtemel çatışmaların ortadan kalkmasına da yardımcı olacaktır.

Norm kadro düzenlemesi, örgütlerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve başarıya ulaşmalarını desteklemek için kritik bir araç olarak kabul edilmekte, bu düzenleme kadro ve görev unvanlarını açıkça tanımlayarak unvan ve kadro standardizasyonu sağlamaktadır (Bilgin ve Aytürk, 2003: 159-160). Bununla birlikte norm kadro çalışmalarının işin tanımlanması ve sistemleştirilmesi ile belirsizlikleri ortadan kaldırdığı, bunun da kamu yönetiminde değişimi kolaylaştırdığı ve idareye olan güveni artırdığı ifade edilmektedir (Demirkan, 2003: 15-18). Norm kadro çalışmaları, kuruluşun hedefleriyle uyumlu olarak çalışan sayısını ve ihtiyaçlarını teknik yöntemlerle belirlemektedir. Bu yöntemle gerekli personel sayısı ve nitelikleri

saptandığından her işe uygun personelin atanması ve işe uygun olmayanların eğitilmesi ile emek verimliliğinin olumlu etkileneceği düşünülmektedir.

Kurumlar ve örgütler, insan kaynaklarının niteliklerine büyük önem vermek durumundadırlar. Çünkü norm kadro düzenlemesi, kurumların verimliliği ve etkinliği açısından zorunluluk arz eden bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin planlama, teşkilatlanma, kontrol vb. fonksiyonları genellikle mekanik ve objektif görevler olarak görülse de norm kadro tamamen insanla ilgili bir çalışma olduğundan son derece önemlidir (Tikici, 1989: 2).

Norm kadro genel olarak iki temel ögeye sahip olup bunlardan ilki olan şekil ve yapı; önceden belirlenmiş normlara göre oluşturulan kadro yapılarını ifade etmekte ve bu yapılar kadronun adı (unvanı), ödevleri, yetkileri, sorumlulukları vb. unsurları içermektedir. İkinci öge ise her örgütün ihtiyaçlarına uygun optimal kadro türü ve sayısını ifade etmektedir. Tür, kadro çeşitlerini belirtirken sayı her türdeki kadro sayısını göstermektedir (Kalkandelen, 1987: 112). Örgütlerin başarısı, etkili bir kadrolama ve bu kadrolara uygun nitelikli personelin istihdam edilmesine bağlıdır. Norm kadro, kadro unvanlarını netleştirmekte ve tüm personel işlemleri ile kadro değişikliklerinde istihdamı destekleyerek tarafsız ve objektif bir yönetim anlayışının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu uygulama siyasi kayırmacılığın önüne geçerek yönetime duyulan güveni artıracak ve işlerin etkinliğini ve verimliliğini yükseltecektir. Sonuç olarak ortaya koyduğu yararlar bakımından norm kadro düzenlemesinin, örgütlerin işleyişi ve etkinliği üzerinde olumlu etkilerinin varlığı somut bir şekilde görülmektedir.

3.9. Norm Kadro Çalışması ve Aşamaları

Kadroların normatif bir hale getirilmesi, kuruluşun organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi ya da yeni bir sistemin kuruluşa uyarlanması olarak farklı şekillerde uygulanabilen bir yöntem olarak kabul dilmekte ve “kuruluşun, kendisine verilen görevleri yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu en uygun kurumsal yapının sayı ve özellik bakımından belirlenmesi” şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanım, norm kadro çalışmalarının yalnızca personel sayısını belirlemekle kalmayıp çalışma şartlarını, çalışanların niteliklerini, örgütsel ilişkilerin çerçevesini de belirleyen

karmaşık süreçler dizini olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmaların kapsamı kurumların gereksinimlerine göre değişmekle birlikte sürecin başlangıç noktasını oluşturan amaçları da belirlemektedir (Akçakaya, 2008: 171).

Bir hizmetin beklenen biçimde yerine getirilememesinin birçok nedeni olabilmekte ve bu nedenlerin teşkilat analizleri yoluyla belirlenmesi mümkün hale gelmektedir. Ancak, teşkilat açısından öncelikle bilinmesi gereken temel etkenler şu şekilde ifade edilebilir:

- Kurumun Amacı: Kurumun varlık nedenleri ve hedefleri nelerdir?
- Kurumun Görev, Yetki ve Sorumlulukları: Kurumun hangi görevleri üstlendiği ve bu görevleri yerine getirirken sahip olduğu yetkiler nelerdir?
- Kurumun Teşkilatlanması: Kurumun yapısal organizasyonu nasıl düzenlenmiştir?

Bu etkenleri ele alarak ve aralarındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak incelemek, teşkilatın etkinliğini artırmak açısından önemli görülmektedir.

Norm kadro, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kadro türü ve sayısını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen sistematik bir uygulamadır. Uygulama, teşkilat yapısının analiz edilmesi, sonuçlarının ve görev detaylarının belirlenmesi ile elde edilen verilerin birleştirilmesiyle başlamaktadır (Karacan, 2009: 63). Norm kadronun saptanmasında iş ölçümü (zaman etüdü) ve iş örnekleme olarak genellikle iki temel yöntem kullanılmaktadır (Timur, 2008: 159). Örgüt analizi, kuruluşun yapısını ve ihtiyaçlarını tanımlamada önemli bir aşama olup kuruluşun kadrolarının belirlenmesine ilişkin süreçler, örgütsel yapının analiz edilmesiyle başlamaktadır. Norm kadronun belirlenmesinde diğer aşamanın ise “iş analizi” olması gerektiği belirtilmekte ve iş analizi yapılmadan önce iş tanımlarının belirlenmesi gerekli görülmektedir. Bu aşama, görevlerin ve sorumlulukların net olarak tanımlanmasını sağlamak ve bu süreçlerden sonra öncelikle yönetsel kadrolar oluşturulmaktadır. Yönetsel kadrolar örgüt analizi sonucunda belirlenirken göreve ilişkin kadrolar ise iş tanımları üzerinden belirlenmektedir.

3.9.1. Örgüt Analizi ve Norm Kadro Oluşumu

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerin oluşturduğu, işlerinin belirli kurallara göre paylaştırıldığı ve birlikte iş görme anlayışı çerçevesinde beraber hareket ederek sürekli etkileşimde bulundukları bir topluluk olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 1999: 72). Örgütün temel amacını kuruma yüklenen görevlerin yerine getirilmesi ve bu süreçte yetki ve sorumluluğun etkin bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Bunu sağlamak için görevleri açıkça belirlenmiş bir örgüt yapılanmasına gidilmesi gerektiği savunulmaktadır. Örgüt, örgüte yüklenen hizmetler ve bu hizmetlerin özellikleri göz önünde bulundurularak bölümlendirilmeli, ihtiyaca göre gerekirse ikincil kademelere ayrılmalıdır. Oluşan kadrolar belirlenen görevleri yerine getirecek sayı ve nitelikte olmalıdır. Norm kadro düzenlemesi yapılmadan önce, ilk adım olarak örgütün mevcut amaçlarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yapılan değişiklikler sonucunda yeni amacına en etkili şekilde ulaşabilmesi için örgütün yeniden organize edilmesi bir diğer ifade ile reorganizasyon yapılması gerekmektedir.

Yeniden yapılanma, kamu yönetiminin başarılı olmasını sağlayan araçlardan birisi olarak görüldüğünden hedeflenen başarının elde edilmesi için işe örgüt analizi ile başlanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda yapılacak araştırma sırasında kamu örgütünün mevzuatının dikkate alınması, kurumun faaliyetlerine ve işlemlerine ilişkin kayıtların irdelenmesi, iç ve dış denetime ait raporlarla bunlara ilişkin sonuçların izlenmesi gerekli görülmektedir. Bununla birlikte her düzeydeki yöneticilerden bilgi alınmalı, yerinde görüşmeler yapılmalı, anketler düzenlenmeli ve veriler test edilmelidir. Ayrıca uygun araştırma teknikleri kullanılarak çalışanlar arasından seçilecek belli personel ile araştırma sürdürülmeli, buna göre yürütülen çalışma yetkilerin devredilip devredilmediği, görev-sorumluluk-yetki uyumunun gözetilip gözetilmediği, işlerin belirli bir düzene göre bölümlenip bölümlenmediği, iş süreçlerinin ve akışının analiz edilip edilmediği gibi başlıkları kapsamalıdır. Bu bağlamda kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için örgütlenmenin genel kabul görmüş bazı ilkelere uygun olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bilgin ve Aytürk, 2003: 161-165):

- Amaç Birliği İlkesi: Örgütün varlığını belirleyen temel gösterge amaçlarıdır. Amaçların ayrıca tüm birimlerde alt amaçlar olarak belirlenmesi, personelin ortak hedeflere yönelmesini sağlar.
- İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Amaçlar ortak olsa da, farklı işler yapılacağı için işlerin ayrılması ve personelin uygun işlerde uzmanlaşması sağlanmalıdır.
- Denetim Çevresi İlkesi: Yöneticilerin etkin yönetebileceği ast sayısı belirli olmalıdır. Bu sayı, işin niteliği ve çevresel koşullara göre ayarlanmalıdır.
- Hiyerarşiye Uygun Yapılanma İlkesi: Yetkiler ve sorumluluklar üst yöneticiden başlayarak astlara doğru azaltılarak dağıtılmalıdır. Bu, dikey koordinasyonu sağlar.
- İstisnalara Göre Yönetim İlkesi: Rutin işler alt kademe yöneticilerine, genel kararlar ve stratejik planlamalar üst yöneticilere bırakılmalıdır.
- Açıklama İlkesi: Personelin görevlerinin tanımlanması, yetkilerinin belirlenmesi, sorumluluklarına ilişkin esaslar ile usuller hakkında düzenli bilgilendirme yapılması sağlanmalıdır.
- Denge İlkesi: İdarenin her bir bölümüne ait işler aynı derecede önemli olduğundan her biri için gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir. Bu denge merkez-yerel arasında da sağlanmalıdır.
- Yalın ve Kolay Anlaşılabilir Olma İlkesi: İdarenin örgütsel yapısı yalın, sade ve kolay öğrenilir bir şekilde olmalıdır. Bu sayede iletişim ve işbirliği kolaylaşmaktadır.
- Esneklik ve Reorganizasyon İlkesi: Kamu hizmetlerinde esnek bir yapı sağlanmalı, değişen koşullara göre yeniden düzenlenebilmelidir.

Örgüt sürekli ve düzenli bir yapı olarak tesis edilmediğinde beklenen amaçları gerçekleştirmesi beklenemeyeceğinden, örgütlenme ilkelerinin norm kadro düzenlemesi sürecinde dikkate alınmasının etkili ve verimli bir örgüt yapısı oluşturulmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3.9.2. Örgüt Analizi ve Örgütlenme

Kamu yönetiminde örgütlenme ilkesinin temelini bürokrasi oluşturmaktadır (Toprak Karaman, 2000: 39). Örgüt büyüdükçe bir takım sorunların çıkması muhtemeldir ve eşgüdüm sorunları bunların en önemlisi olarak görülmektedir. Bunun dışında kırtasiyeciliğin artması, işlerin yavaşlaması, iletişimin bozulması ve uzmanlaşmanın istenilen düzeyde gerçekleşmemesi diğer sorun alanları olarak değerlendirilmektedir. Denetimlerin etkinliğinin azalması sonucunda üretimde inovatif ve kreatif bakış açısı kaybolmakta, bu faktörler bürokrasinin hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir.

Kamuda örgütlenme modellerinde farklılaşmalar söz konusu olmakta, bu durum kuruluşun amaçlarıyla ilişkili görülmekte ve resmî (formel) örgütler belirli kuruluş amaçları doğrultusunda çeşitli örgütlenme modelleri geliştirmektedirler (Bilgin ve Aytürk, 2003: 166-167). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma, etkinlik ve başarı için kritik bir araç olarak görülmekte, bu bağlamda örgüt analizi ve örgütlenme süreçlerinin iyi bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Örgüt araştırmasına başlamak, yeniden yapılanmanın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için önemli bir adım olarak kabul edilmekte, Bilgin ve Aytürk (2003: 160) bu süreçte mevcut organizasyon yapısındaki aksaklıkların tespit edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Organizasyon analizinin temel amacı mevcut organizasyon yapısındaki aksaklıkları belirlemek ve bu aksaklıkların neler olduğunu ortaya koymak şeklinde ifade edilmekte (Timur, 2008: 102), bu süreç “organizasyon yeterlik analizi” olarak da adlandırılabilir. Ataay (2003: 213) tarafından tanımlandığı üzere bu analiz, yasa ve yönetmeliklerle belirlenen hedeflere göre organize edilmiş kurumun en alt noktalarından başlanarak gerçekleştirilmekte ve yapı, organ, faaliyet, fonksiyon, görev ve işlemler gibi unsurların çeşitli yöntemlerle incelenmesini içermektedir.

Kamu yönetiminde örgütlenme sürecinde ilk aşamada örgüt analizi yapılmalı, analiz örgütün kurulmasını gerektiren temel kaynakların incelenmesiyle başlamalıdır. Bu aşamada kullanılacak temel kaynakları örgütün amacı ve politikalarıyla birlikte ilgili yasalar, tüzükler ve yönetmelikler oluşturmaktadır. İkinci aşamada, örgüt yönetiminin gerçekleştirilmesi gereken işler belirlenmeli, işler belirlendikten sonra

gruplandırılmalı ve öncelik sıralaması yapılmalıdır. Daha sonra personel nitelikleri belirlenmeli, belirlenen deneyimlerin mevcut personelde olup olmadığı araştırılmalı ve işe en uygun kişi seçilmelidir. Bu şekilde gerçekleştirilen çalışma görev, yetki ve sorumlulukların karşılaştırılmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak örgüt analizi, mevcut yapı ve işleyişin ortaya konduğu, yeni bir örgüt yapısının önerildiği bir rapor ile sonlandırılmalıdır (Bilgin ve Aytürk, 2003: 167-168). Önerilen yeni örgütün şeması örgütte çalışanların pozisyonlarını, yetki ve sorumluluklarını, ayrıca yükselme imkânlarını kolayca izlemeye imkân tanıyacaktır. Bu bağlamda, iş analizleri de yapılmalı, iş analizi ile mevcut durumda ne yapıldığı, nasıl yapıldığı, neden yapıldığı, nerede yapıldığı, ne zaman yapıldığı, kim tarafından yapıldığı vb. sorulara yanıt aranmalıdır. Bu süreçler görev, yetki ve sorumluluklar ile çalışma koşulları ve gerekli nitelikler hakkında yeterli düzeyde bilgi edinmeyi sağlamaktadır (Bilgin ve Can, 2008: 2).

Örgüt analizi ve örgütlenme, kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için hayati öneme sahiptir. Bu süreçler, mevcut durumu anlama, aksaklıkları tespit etme ve daha verimli bir yapı oluşturma yolunda önemli adımlar atılmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal etkinliği artırmak için sistematik bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir. Bir örgütün verimli bir şekilde işlemesi, yalnızca örgütlenmenin eksiksiz olmasına bağlı değildir. Bu nedenle norm kadro düzenlemesinin ilk aşamasında örgütün analizi yapılmalı, örgütün mevcut yapısı, iş akışı, iletişim ve yönetim süreçleri detaylı bir şekilde incelenmelidir. Dolayısıyla örgüt analizi kuruluşun geçmişteki işlemlerinin sayısal olarak ortaya konulduğu bir çalışma olarak da değerlendirilmelidir (Oktay, 1989: 196).

3.9.3. İş Analizi ve Norm Kadro Uygulaması

İş analizi yaklaşımı çağdaş anlamda 1900'lerin başında yönetim alanındaki çalışmalarıyla tanınan Frederick Taylor'un bir işin yapılması için gerekli zaman ve çalışan hareketliliği üzerinden yaptığı etütlerle ilişkilendirilerek ortaya atılmıştır. Bu kavram doğrultusunda geliştirilen uygulamalar Birinci Dünya Savaşı'nda ABD'de kamu sektöründeki çalışanların yaptıkları işlere göre sınıflara ayrılması amacını

taşıyan çalışmalarda kullanılmaya başlanmış, zamanla banka ve sigorta sektörlerinde yer bulmuş, 1930’larda diğer sektörlerde de kullanılır hale gelmiş ve İkinci Dünya Savaşı döneminde ise zirveye ulaşmıştır (Aldemir vd., 1993: 59). İş analizi, bir iş yerinde gerçekleştirilen tüm iş unsurlarını (görevleri) ortaya çıkarma, bu unsurların yapılış koşullarını belirleme ve her işin diğerlerinden farklılıklarını açıklığa kavuşturma süreci olarak açıklanmaktadır. Ayrıca iş görececek kişilerin taşınması gereken vasıfların belirlenmesi amacıyla bilgi toplama, değerlendirme, gruplandırma ve koordine etme vb. faaliyetlerin de iş analizi kapsamında olduğu ifade edilmektedir (Timur, 2008: 116).

İş analizi sürecinde işle ilgili temel kavramlar olan “görev, iş, meslek” kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Görev, bir işin hangi temel unsurlardan oluştuğunu göstermekte ve işin kapsamında yer alan ve işin yapılmasına ilişkin adımların belirli bir mantık çerçevesinde tanımlanması ve sıralanması olarak tanımlanmaktadır. İş; görev unvanı, pozisyon ve makamı içeren, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken görev, yerine getirilmesi gereken ödev ve yükümlülüklerin hepsini kapsamaktadır (Aşkun, 1982: 104). Meslek ise kişinin belirli bir alanda geçirdiği öğrenme ve tecrübe etme süreci sonunda elde ettiği bilgilerle yeteneğini bütünleştirdiği ve gerekli şartların oluşmasıyla mal veya hizmet üretebilme faaliyetlerinde bulunmasıdır. Meslek, belirli işlerin ayrıntılı bir şekilde yapılmasını ifade etmektedir (Timur, 2008: 116).

3.9.4. İş Analizinin Süreci ve Amaçları

İş analizinde idare tarafından görülecek işlerin ve yapılacak görevlerin tanımlanması ve bunlara ilişkin gerekliliklerin belirlenmesi amacıyla bir takım çalışmalar yürütülmektedir. Bu süreç sonunda her bir idari bölümün ve bölümde çalışacakların atanacakları kadroların özellikleri de belirlenmektedir. Yapılacak analizler; kuruluşun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının niteliğinin ve sayısının tespit edilmesi, eğitimlerinin ve kariyer adımlarının belirlenmesi, çalışma süresindeki gelişimlerinin izlenmesi, personelin değerlendirilmesi vb. konularda ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesini sağlamaktadır (Karcıoğlu, 2004: 56). Bununla birlikte kuruluştaki iş analizi iş güvenliğini sağlamak, iş gören sağlığını korumak ve

endüstriyel ilişkileri geliştirmek vb. birçok yararı da sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 60). Analiz süreci özellikle insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik gerekli alt yapı hizmetlerini oluşturmakta ve yönetime temel nitelikteki işlemlerin yürütülmesinde rehberlik etmektedir (Kalkandelen, 1997: 107). İş analizi sürecinde iş görenler ve iş hakkında genellikle aşağıdaki konular hakkında bilgi toplanmaktadır (Timur, 2008: 120):

- İşin Sahibi Kurum ve Birim: İşin hangi kurumda ve/veya hangi birimde yapıldığı.
- İşin Yürütülmesi: Somut olarak ne tür iş ve işlemlerin yapıldığı.
- Hiyerarşi ve Denetim: İş yapanın emrinde çalışan astlar olup olmadığı ve hiyerarşik denetim yetkisinin kapsamı.
- Kapsama ve Etki Alanı: İşin kapsama ve etki alanının belirlenmesi.
- Denetleyen Üst Birimler: İşin hangi üst birimler tarafından denetlendiği.
- Öncelikler ve Karar Verme: İşlerin önceliklendirilmesi ile yeni yöntemlerin ve projelerin uygulama kararlarının ne şekilde verilmesi gerektiği.
- İletişim ve İlişkiler: Kurum içi hiyerarşik ilişkiler dışındaki diğer kesimlerin varlığı.
- Gerekli Kişisel Yetenekler: İşin gerektirdiği kişisel yeteneklerin neler olduğu.

İş analizi, bir kuruluştaki yapılan işlerin amaç ve kapsamının belirlenmesi, bu işlerin yapılması için yerine getirilmesi gereken görevlerin usul ve esaslarının tespit edilmesi, işin sorumluları ile çalışılan ortamın taşınması gereken şartların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen sistematik bir çabadır. Uygulama süreci, kuruluşların iş gücünün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için kritik bir adımlardan oluşmaktadır. Sonuç olarak iş analizinin hem mevcut durumu anlamaya hem de gelecekteki ihtiyaçların belirlenmesine yardımcı olan bir araç olduğu ifade edilebilir.

3.9.5. İş Analizi Aşamaları

İş analizi çalışmaları birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir süreç olması nedeniyle analiz çalışmasında her aşamaya gereken özenin gösterilmesi oldukça

önemlidir ve her aşamanın gerekliliklerinin yerine getirilmesi esastır. Çalışma genel olarak dört aşamada gerçekleştirilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 55-62):

- Analiz Hazırlık Çalışması: İşlerin analiz edilmesi iş ve personel niteliklerinin belirlenmesiyle doğrudan ilgili olduğundan, analize başlamadan örgütsel amaçlar, yapısal özellikler, girdiler ve çıktılar öncelikle incelenmelidir. Hazırlık aşamasında en kritik faaliyet, analiz edilecek işlerin belirlenmesidir. İş analisti, örgütteki farklı işleri tespit etmelidir. Küçük örgütlerde bu işlem daha kolayken, büyük örgütlerde çok sayıda iş olduğundan, analiz edilecek işlerin bir listesinin hazırlanması gerekmektedir.
- Analiz Çalışma Takımının Kurulması: Hazırlık aşamasında belirlenen işlerin sayısına göre takımda bulunacak kişilerin sayı ve nitelikleri belirlenmelidir. Analiz sonucunda ulaşılmak istenen bilgilerin sıhhati sürecin bilinçli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu bağlamda başarılı bir analiz, takımda bulunanların bilgilerine, kabiliyetlerine, deneyimlerine bağlı olup ayrıca süreçte tarafsız kalmalarıyla mümkün olacaktır. Analiz takımı, yalnızca kurum çalışanlarından veya yalnızca kurum dışı uzmanlardan oluşturulabileceği gibi karma şekilde oluşturulabilir. İş analizi çalışmaları, alanında kendini kanıtlamış firmalara veya kamu kurumlarına da yaptırılabilir, fakat bu durum ek maliyetler getirebilir. Eğer iş analizi konusunda bilgi ve deneyim eksikliği varsa, analizcilerin eğitim alması faydalı olacaktır. Analistler seçildikten sonra, uygulama öncesinde onlara örgüt yapısı, yöntemler ve uygulama sırasında göz önünde bulundurulacak konulara ilişkin bilgilendirme yapılmalıdır.
- Çalışmanın Yönteminin Belirlenmesi. Çalışmanın yöntemi; kurum veya kuruluşun niteliğine, iş ve görevlerin sayısına, çeşitliliğine ve özelliklerine uygun olarak belirlenir. Yapılmış ve iyi sonuçlar vermiş olan yöntemler tespit edilip kullanılmalıdır.
- Verilerin Elde Edilmesi ve Analiz Süreci: Bundan önceki aşamaların tamamlanmasının ardından, ihtiyaç duyulan verinin derlenmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada toplanan veriler dikkatlice incelenmeli ve eksiklikler

kontrol edilmelidir. Elde edilen bilgilerden sonra, işlerin ve görevlerin tanımlaması yapılarak bunlara ilişkin gerekler hazırlanabilir.

İş analizi çalışmalarının son aşaması iş ve görevlerin tanımlanarak işe ve göreve ilişkin tüm gerekliliklerin tespit edilmesidir. Bu aşama, bundan önce geçilen adımlarda ulaşılan veriler ve bilgiler doğrultusunda çalışmanın tamamlandığı aşamadır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda işlerin ve görevlerin tanımlamaları çalışmanın amacına uygun olarak herkesin kolayca anlayacağı şekilde açıkça yazıya dökülmelidir (Sabuncuoğlu, 2008: 71).

3.9.6. İş Tanımı

İş tanımı, iş analizleri için yapılan çalışmaların bir uzantısıdır. Bir kurum iş analizi gerçekleştirdiyse, bunu izleyen aşama olarak iş tanımlarının hazırlanması gerekmektedir. Bu iki kavram birbirini tamamlayan unsurlardır ve iş analizinden elde edilen bilgiler, belirli standart kalıplar haline getirilerek daha açık ve anlaşılır bir şekilde yazılı hale getirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 64). İş tanımının genellikle şu üç temel kısımdan oluştuğu ifade edilmektedir (Tortop vd., 2006: 57):

- Kimlik Bölümü: İşin tanımının oluşturulma tarihi, iş adı, işin kod numarası, işin hangi bölüme ait olduğu hakkında temel bilgileri içerir.
- İş Özeti: Amaç, kapsam ve diğer özellikleri belirtir.
- Detaylar: Kullanılan makinelerin, her türlü araç-gereç ve malzemenin kimlerin gözetiminde tutulacağı, çalışanlar arası yetki paylaşımının ne şekilde olacağı, yönetsel ve finansal sorumlulukların kim veya kimler tarafından yerine getirileceği, risklerin ve krizlerin nasıl yönetileceği gibi konuları kapsar.

Konuyla ilgili olarak bir başka değerlendirmede ise Sabuncuoğlu (2000:65), iş tanımının altı temel bölümden oluştuğu ifade etmektedir. Bunlar;

- İşin Kimliği: İşin adı, kodu vb. bilgilerden oluşur.
- İşin Özeti: İşin genel amacı ve kapsamını içerir.
- Kullanılan Makineler: İşin yapımı sırasında kullanılan alet ve ekipmanlardır.

- İş Akışı: İşin başlangıcından bitişine kadar nasıl bir süreç izlediği ve diğer işlerle olan ilişkileri gösterir.
- Görev ve Yetkiler: İş yürütmek için gereken görevler ile yetkilerin neler olduğunu açıklar.
- Gerekli Özellikler: Belirlenen işleri yüklenecek çalışanın taşıması gereken nitelikleri belirtir.

Timur'a göre ise (2008:138-139) iş tanımları özel ve genel iş tanımları olarak ikiye ayrılmaktadır:

- Özel İş Tanımları: Bu tür tanımlar, çoğunlukla bürokratik veya mekanik örgütlerde kullanılır. Bu örgütlerde, iyi bir planlama ve kontrol ile iş akışının kesintiye uğramaması ve verimliliğin artırılması hedeflenir.
- Genel İş Tanımları: Daha esnek bir yapı sunar ve değişen koşullara uyum sağlamayı hedefler. İş görenlerin uzmanlıklarına göre farklı görevlere kaydırılmasını mümkün kılar. Bu tür tanımlar, sendikal baskılar nedeniyle özel iş tanımlarına göre daha fazla esneklik sunmaktadır.

İş tanımı, organizasyon içinde işlerin net bir şekilde belirlenmesi ve yürütülmesi için kritik bir araçtır. İş analizi ile elde edilen verilerin etkili bir şekilde kullanılması, çalışanların görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmakta böylece organizasyonel verimlilik ve etkinlik artmaktadır. Özel ve genel iş tanımları arasındaki denge, örgütlerin esnekliğini ve başarısını artırmak için önemli görülmektedir.

3.9.7. İş Ölçümü

İş ölçümü, bir işin gerçekleştirilmesi için geçen sürenin belirlenmesi amacıyla yürütülen süreçlerdir. Bu süreçler aynı zamanda nitelikli bir çalışanın belirli bir işi, kendisini aşırı şekilde yormadan, belirli bir hızda (performansla) yapması için gereken süreyi tespit etmeyi amaçlayan yöntemlerin işletmede uygulanması sonucunda elde edilen verilere göre bazı düzenlemelerin yapılmasına imkân vermektedir (Karcıoğlu, 2004: 95; Şimşek, 1981: 82). İş ölçümü, bir mal veya hizmetin en iyi şekilde üretilmesi için gerekli olan zamanın ölçülmesini dikkate

olarak toplam süre içinde gereksiz zaman harcamalarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmalar, kuruluştaki iş görenlerin verimliliğinin ölçülmesine, dolayısıyla verimsiz çalışmaların belirlenmesine imkân tanımaktadır (Bircan ve İskender, 2005: 200). Bu bağlamda iş ölçümü; tasarım, planlama ve örgütlenme gibi her kuruluş için önemli olan, zaman ile doğrudan ilgili süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan rehber bilgileri sunmaktadır. Sonuç olarak iş ölçümü ile herhangi bir iş için ihtiyaç olan standart süre belirlenmiş olmaktadır (Propenko, 2005: 151).

İşlerin ölçülmesi kuruluşun verimliliğini sağlayacağından hem çalışan, hem işveren hem de mal veya hizmetleri tüketenler açısından önemli bir faaliyettir. İş ölçümüyle aşağıda belirtilen amaçlar gerçekleştirilmektedir (Karcıoğlu, 2004: 95-96):

- Etken Olmayan Sürelerin Araştırılması: Herhangi bir işin yapılmadığı sürelerin araştırılması ve bu sürelerin ortadan kaldırılmasıdır. İş ölçümü sayesinde, işin hangi aşamalarda beklediği tespit edilir.
- Standart Zamanın Tespiti: Standart zamanların belirlenmesi, norm kadro çalışmaları açısından önemlidir ve uzmanlara rehberlik eder.

İster bir kişi ister bir topluluk olsun gerçekleştirilen her bir eylem bazı aşamaları içermektedir. Bu bağlamda Propenko (2005: 151) iş ölçüm süreçlerinin aşamalarını şu şekilde ifade etmektedir:

- İş Seçimi: Ölçülecek işin belirlenmesi.
- Veri Kaydı: Ölçüme konu edilen işe ilişkin veri, metot ve işi oluşturan bileşmelerin kayıt altına alınması.
- Veri İncelemesi: Kayıt altına alınan verilerin analiz edilmesi, etkili yöntemler ile doğru hareket tarzının kullanıldığının doğrulanması, verimsiz faktörlerin ayrıştırılması.
- Zaman Ölçümü: Tüm faktörleri kapsayacak şekilde yapılan işlerin miktar ve süre bakımından ölçülmesi.
- Standart Zaman Düzenlemesi: Her bir işin en verimli biçimde yapılmasını sağlayan sürenin hesaplanması ve düzenlenerek standardize edilmesi.

En önemli sermaye olan zamanın israf edilmeden kullanılması gereken bir kaynak olduğu genel kabul görmüş bir durumdur. Kamu ya da özel sektör olsun tüm işletmeler hizmet sunumunda rekabet halindedir. Bu rekabette bir işletmeyi diğerinin önüne geçirecek en önemli husus “en iyiyi en kısa süre de üretme ve sunma” anlayışıdır. İş süreçlerinin düzenli olarak gözden geçirildiği ve iş ölçümlerinin hakkaniyetli bir şekilde yapıldığı kuruluşlardan memnuniyetin aratarak devam edeceğini söylemek mümkündür.

3.10. Belediyelerin İdari Teşkilat Yapısı

Belediyelerin norm kadro ilke ve standartlarının oluşturulması Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’na bağlı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü’nün görevidir. Bu doğrultuda ilgili birimin görevinin kapsamı, “beledi hizmetleri veren yereldeki idari yapının teşkilatlanma, araç-gereç edinme ve kadrolama işlerine ilişkin standartları belirlemek” şeklinde ifade edilmektedir (1 Sayılı CBK, 2018: 52). Türkiye’deki tüm belediyelerin ve mahalli idare birliklerinin teşkilat yapısına ilişkin hususlar 2007 yılından beri yürürlükte olan “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik” ile düzenlenmiştir. Yönetmelik, yerel yönetimlerin teşkilat yapılarının oluşturulmasında hangi hususlara riayet edileceğinin belirlenmesi için yaptığı rehberlik bakımından en önemli düzenlemedir. Son yıllarda merkezi yönetimin bazı kamu hizmetlerini üretme konusundaki rolünün yerel yönetimlere kaydırılmasıyla belediyelerin daha aktif ve profesyonel bir teşkilatlanmaya ihtiyaç duymasının önü açılmıştır.

Belediye meclisleri, kendi kararlarıyla kurum içi örgütlenmelerini düzenlemekte özgürdür. Belediyelerde kadroların oluşturulması veya kaldırılması kısaca “norm kadro yönetmeliği” olarak bilinen mevzuata uygun olarak belediye meclislerinde alınan kararla olmaktadır (BK, 2005: Md.49). Belediye başkanının görev ve yetkileri, yerel yönetimlerin etkinliğinin artırılmasında ve kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Belediye teşkilâtının yapısı ve norm kadro düzenlemeleri ise bu görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir zemin oluşturmakta, bu bağlamda belediyelerin etkin

yönetimi için belirlenen standartların, ilke ve prosedürlerin uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Belediyelerin idari yapıları bu konuyla ilgili yürürlükte bulunan mevzuatlar çerçevesinde oluşturulmak zorundadır. Belediyeler ilgili temel kanun olan 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 48'nci Maddesi belediye teşkilatının “yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta” birimlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Bunun dışında ihtiyaç olması halinde diğer birimlerinde norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak belediye meclis kararıyla kurulup kaldırılacağı ifade edilmektedir. Aynı kanunun 49'ncü Maddesi'nde de norm kadro standartlarının belirlenmesine ilişkin yetkili kurum ve kuruluş ile temel esaslar yer almaktadır (BK, 2005: Md.48-Md.49).

3.10.1. Büyükşehir ve Büyükşehir İlçe Belediyesi İdari Teşkilatı

Örgütler birbirinden farklı olarak kendilerine özgü şekilde yapılanabilmektedirler. Bir örgütün farklı birimlerinin ve bölümlerinin birbirinden bağımsız olarak işlev görmesi yatay farklılaşma anlamına gelmektedir. Bu durum çeşitli hizmetlerin ve görevlerin uzmanlaşmasını teşvik etmektedir. Dikey hiyerarşinin organizasyonun yönetsel yapısını belirlediği, yatay hiyerarşik farklılaşmanın ise belediyelerin daha etkili ve verimli hizmet sunmalarına imkân tanıdığı, uzmanlaşmayı ve hizmet çeşitliliğini artırdığı savunulmaktadır. Belediyelerin kamu tüzel kişiliğine sahip olması, kâr amacı gütmeyen hizmet anlayışının bulunması, siyasal yönlerinin varlığı, dikey örgütlenme, hiyerarşik yapı vb. özelliklerinin bulunduğu, bu niteliklerin belediyelerin yerel hizmet sunumundaki rolünü ve işleyişini belirlediği, bu bağlamda örgütlenme yapısının yatay farklılaşma bir diğer ifade ile “fonksiyonel örgütlenme” ilkesine dayandığı ifade edilmektedir (Dinçer, 1998: 216-217). Büyükşehir belediyeleri ve büyükşehir ilçe belediyelerinin idari birimlerini kurarken tercih ettikleri kadro unvanlarında çoğunlukla benzerlikler olsa da bazı önemli farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle büyükşehir belediyelerinin personel yönetimi ve norm kadro uygulamalarının standartlaştırılmasının hizmet kalitesinin artırılması açısından kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Büyükşehir belediyesi teşkilâtı aşağıdaki kademelerden oluşmaktadır:

- Büyükşehir Belediye Başkanı: Yönetim ve karar alma yetkisine sahip en üst düzey yöneticidir.
- Genel Sekreter: Belediye başkanının emrinde çalışır ve genel yönetimi sağlar.
- Genel Sekreter Yardımcısı: Genel Sekreterin yardımcısıdır ve yönetim işlevlerini üstlenir. Birden fazla sayıda olabilir.
- Daire Başkanı: Ana hizmet birimlerinin yöneticisidir.
- Şube Müdürü: Daire başkanlığı bünyesindeki işlerin sınıflandırılması sonucu oluşan idari birimin (müdürlük) yöneticisidir.
- Şef: Müdürlük işlerinin sınıflandırılmasına göre oluşan alt birimin yöneticisidir.
- Memur: Belediyenin günlük işlerini yürüten personeldir.

Büyükşehir belediyeleri 5216 ve 5393 sayılı kanunlar çerçevesinde yapılandırılan hiyerarşik ve fonksiyonel yapıları sayesinde, yerel yönetim hizmetlerini etkili bir şekilde sunabilmektedir. Ancak kontrol alanı ilkesinin göz ardı edilmesinin yönetim verimliliğini olumsuz etkileyebileceği düşünülmekte ve bu nedenle belediyelerin örgüt yapılarında bir denge kurulması önemli görülmektedir. Bununla birlikte büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapısı da aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

- Belediye Başkanı: Belediye yönetiminin en üst seviyesindeki kişi, tepe yönetici.
- Başkan Yardımcısı: Başkanın yardımcısı olarak görev yapar ve devredildiği takdirde başkanın yetkilerini kullanabilir.
- Müdür: Ana hizmet biriminin başında yer alan yöneticidir.
- Şef: Müdürlük işlerinin sınıflandırılmasına göre oluşan alt birimin yöneticisidir.
- Memur: Belediyenin günlük işlerini yürüten personeldir.

Büyükşehir olmayan il ve belde belediyelerinde de idari yapılanma büyükşehir ilçe belediyelerinde olduğu şekildedir. Belediyeler arasında iletişim, koordinasyon ve hizmetlerin sunumunun en hızlı ve verimli şekilde sağlanması gerekmektedir. Bu gerekçeyle belediyelerin yapılarının birbirine benzeşmesi ve

organizasyonel yapıları ile işleyiş açısından standardizasyona ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Büyükşehir belediyesi teşkilâtı hukuki düzenlemeler ve yönetim yapısı açısından belirli bir çerçeve içinde şekillenmektedir. Belediye hizmet birimlerinin kurulmasında esneklik sağlansa da etkin bir yönetim için koordinasyon ve standardizasyon büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda büyükşehir belediyelerinin ilçe belediyeleriyle uyumlu bir şekilde çalışması yerel hizmetlerin kalitesini artıracak, dolayısıyla mevcut teşkilat yapısının iyileştirilmesi daha etkili bir yerel yönetim anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Belediye hizmetlerinin ifa edilmesi için hizmete ilişkin süreçler birden çok idari birim ve bunların kademeleri arasında paylaşılmakta, bu durum süreçleri uzatmakta, koordinasyonu güçleştirmekte, ortaya çıkan karmaşık yapı amaçlar arasında farklılıklar oluşturmakta ve yönetim sürecini zorlaştırmaktadır.

3.10.2. Belediye İdari Teşkilatına İlişkin Uygulama Esasları

Belediyelerin idari teşkilatının hangi birimlerden oluşacağı 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 48'nci Maddesi'nde sayılmakta, bunların dışında ihtiyaç duyulması halinde kurulacak birimler de yine aynı maddede ifade edilmekte, bir diğer anlatımla zorunlu kurulması gereken birimlerin isimleri kanunda belirtilmektedir. Bununla birlikte diğer birimlerin ihtiyaca göre meclis kararı ile kurulup kaldırılabilceği ve bunun da bir yönetmelikle düzenleneceği hükmü yer almaktadır (BK, 2005). Belediyelerin ve bunların bağlı kuruluşlarının idari teşkilatlarının yapılanmasına ilişkin esaslar bir yönetmelikle düzenlenmiş olup bu yönetmelik 2007 yılında yürürlüğe girmiş ve bugüne kadar da farklı gerekçelerle 15 (on beş) kez değişiklik yapılmıştır (NKY, 2007). Yönetmelik ile kamuda kaynak kullanımının etkililiğinin ve verimliliğinin artırılması, yerelde sunulan hizmetlerin halka arzında dengenin sağlanması, verilen hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi, personelin unvan, sayı ve özellik bakımından belirlenerek işe alımının ve çalıştırılmasının sağlanması amaçlanmıştır. Yönetmelik belediye teşkilatı oluşturulurken idari birimler, yöneticiler ve çalışanlar bakımından unvan ve sayılara

bir standart getirmeye çalışmıştır. Buna rağmen belediyeler arasında bir uygulama birliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmamaktadır.

Ana yönetmeliğin dışında bazı görevlerin hassasiyeti nedeniyle ayrıca düzenlemeler de yapılmıştır. Belediyelerin bazı birimlerinin çalışma usul ve esaslarını belirleyen yönetmelikleri ülke genelinde uygulama birliği sağlamak amacıyla ilgili bakanlıkların ve yetkili diğer kuruluşların koordinasyonunda hazırlanarak yürürlüğe konulmaktadır. Örneğin “Belediye Zabıta Yönetmeliği” ve “Belediye İtfaiye Yönetmeliği” İçişleri Bakanlığı’nın görüşü doğrultusunda Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nca çıkarılan yönetmelik ile düzenlenmektedir (BK, 2005: Md.51-52).

İdari birimler oluşturulmadan diğer bir ifade ile idari teşkilatın tümünü kapsayacak şekilde bir iş bölümlendirmesi yapılmadan personel düzeyinde işler bölünemeyeceğinden ilk olarak idarenin hangi birimlerden oluşması gerektiği belirlenmelidir. Norm kadro yönetmeliğindeki tablolar kullanılarak hazırlanan Ek’te yer alan Tablo 3.1.’de büyükşehir belediyelerinde zorunlu kurulması gereken daire başkanlıklarının yanı sıra nüfus büyüklüklerine göre ihdas edebilecekleri diğer daire başkanlıklarının sayısı da görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus daire başkanlığının neden sayı olarak arttığıdır. A-1 grubunda yer bir belediye en fazla 17 idari birime bölünürken en üst grup olan A-6 grubundaki belediyenin 41 idari birime kadar bölünebileceği şekilde bir durum ortaya konmaktadır. Yine Ek’te yer alan Tablo 3.2.’de görüldüğü üzere büyükşehir ilçe belediyelerinin zorunlu müdürlüklerinin isimleri ile ihtiyaç duyulması halinde kurulacak müdürlüklerin sayısına ilişkin bilgiler yer almakta olup burada 5393 Sayılı Kanunun 48’nci maddesine bir aykırılık olduğu düşünülmektedir. 48’nci maddede belediye idari teşkilatının yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerden oluştuğu hükmü bulunmakta ancak C-1, C-2, C-3 ve C-4 gruplarında Zabıta Müdürlüğü kadrosu yer almamaktadır. C-5 grubundan itibaren Zabıta Müdürlüğü kadrosuna yer verilmekte olup bu şekildeki norm kadro belirleme yaklaşımının Tablo 3.2.’de yer alan tüm gruplar ve müdür kadro unvanları için geçerli olduğu görülmektedir. Tablo 3. 2.’de görüldüğü üzere C-1’den C-19’a kadar gruplandırılan büyükşehir ilçe belediyelerinin idari birim sayısı zorunlu ve ihtiyari olarak toplam 6’dan 72’ye kadar değişkenlik gösterebilmektedir.

Norm kadro yönetmeliğinin Ek'inde yer alan cetvellerde görülen bir diğer durum ise birbiri ile benzer işleri kapsayan kadro unvanlarının yer almasıdır. Örneğin Deprem Risk Yönetimi Ve Kentsel İyileştirme Dairesi Başkanlığı adlı idari birim Afet İşleri Dairesi Başkanlığı altında yürütülmesi gereken işlerden birisi olarak bir şube müdürlüğü şeklinde de kurulabilecekken bir daire başkanlığı statüsü verilmektedir. Bu iki idari birimin İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı bünyesinde de yer alabileceği düşünülmektedir. Hatta görev, yetki ve sorumlulukları bakımından bu birimlerle yakından ilişkili olan Emlak ve İstimlak, Emlak Yönetimi, Kent Estetiği ile Kentsel Dönüşüm daire başkanlıkları da İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı'na dâhil edilebilecektir. Benzer şekilde Ulaşım, Raylı Sistemler, Ulaşım Planlama ve Raylı Sistemler, Tek Durak ile Toplu Taşıma daire başkanlıklarının da görevlerinin içeriği itibarıyla birbirinden türetilmiş idari kadro unvanları olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 3.3.'te yer alan kadro unvanlarına ilişkin yukarıda saydığımız örneklere benzer yorumlar üretilebilir. Aynı durum oldukça çeşitlendirilmiş şekilde yine Ek'te yer alan Tablo 3. 4'te de söz konusudur. Bu tabloda da büyükşehir ilçe belediyelerine ait kadro unvanları yer almaktadır. Her bir yöneticinin yorumlamasına göre kurulacak bir belediye idaresi her şeye rağmen ihtiyaç duyulan hizmetleri az ya da çok memnuniyet oluşturacak şekilde üretecektir. Ancak idarenin sağlıklı bir planlama yapması, bu planı uygulanması, sonuçlarını izlemesi, değerlendirmesi vb. uygulamalar, üst yöneticinin belirli dönemlerde değişmesi nedeniyle istenilen şekilde gerçekleşmemekte ve yönetim biriminin istikrarı açısından bir takım olumsuz durumların yaşanması söz konusu olabilmektedir.

Bu yaklaşımın sonucunda yönetmelikte öngörülen standartların belediye idari teşkilatının oluşturulmasında uygulamaya yansımadığı ve belediyeler arasında belirgin farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Kadrolamaya ilişkin düzenlemeler, yerel yönetimlerdeki personel ve teşkilat yapılarıyla ilgili sorunların çözümüne nispeten yardımcı olurken birtakım sorunlarında ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kadro unvanları açısından belediyelerin parçalı bir kadro ve teşkilat yapısına sahip olduğu görülmekte, bu durumun belediyeler tarafından yürütülen hizmetlerin niteliğini ve vatandaş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

3.10.3. Belediye İdari Teşkilatının Standardizasyonu

Belediyelerin örgüt yapısı fonksiyonel olarak dikey yönde örgütlenmiş olup hiyerarşik bir piramit biçimindedir. Belediyeler, kurulması zorunlu hizmet birimlerinin yanı sıra yerel ihtiyaca göre belediye kanunu ve buna bağlı olarak çıkarılan norm kadro yönetmeliğine uygun olarak ek birimler oluşturma yetkisine sahiptir. Bu birimlerin kurulması, birleştirilmesi veya kaldırılması, belediyelerin kendi teşkilat yapılarını kurmaları konusunda bir esneklik sağlasa da bu esneklik, standartlaşmanın önüne geçerek her belediyenin farklı teşkilatlanmasına sebep olmaktadır. Belediye hizmet birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenleyen yönetmelikler genellikle uzman olmayan kişilerce hazırlanmakta ve belediye kanunundaki ilgili hüküm gereğince Belediye Meclisi'nde çoğu zaman hiçbir değişikliğe uğramadan geçmektedir.

İş bölümü ve uzmanlaşma, belediye örgütlerinin görevlerini yerine getirirken etkililik ve verimlilik ilkelerini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin etkili bir şekilde çalışabilmesi için güçlü bir planlama ve uygulama sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç, yerel yönetimlerdeki esneklik ve standardizasyonun dengelenmesiyle mümkün olacaktır. Bir idarenin teşkilat yapısının fonksiyonel ve dikey yönleri, hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen önemli faktörlerdir. Dikey örgütlenmenin karmaşıklığı zaman ve verimlilik sorunlarına yol açarken fonksiyonel yapı uzmanlaşmayı teşvik etmektedir. Ancak yapısal belirsizlikler ve yöneticilerin rolü, belediyelerin işleyişinde kritik öneme sahiptir. Bu nedenle belediyelerin etkin bir biçimde çalışabilmesi için teşkilat yapılarının gözden geçirilmesi ve uygulama birliği sağlanması bakımından standartlaştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Belediyelerin uygulamalarının birbirinin benzeri olduğu şeklinde bir algı ve bu bağlamda bir takım söylemler geliştirilse de mevcut durum ancak farklı bir perspektiften değerlendirildiğinde belediyelerdeki norm kadro uygulamalarının standartlaştırılması gerektiği görülmektedir. Norm kadro yönetmeliği, belediyelerin, optimum sürede ve en iyi kalitede hizmet sunabilmesi için ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını temin etmesi amacıyla belediye idari birimlerinin ve belediye personelinin kadro unvanlarını ve sayısını standartlaştırmıştır (Eren ve Güneş, 2007:

15). Ancak bu şekilde teşkilatlar ve kadrolardaki personelin performansı rasyonel bir şekilde ölçülebilir ve diğer yerel birimlerle karşılaştırıldığında da sağlıklı veriler elde edilebilecektir (Güven, 2014: 113-117). Norm kadro uygulamalarına yönelik yapılacak çalışmaların yerel yönetimlerin hizmet sunumu kalitesinin artırılması, vatandaş memnuniyetinin sağlanması, uygulama birliği sağlanması vb. hususların yanı sıra izleme, değerlendirme ve denetleme süreçlerinin şeffaflaştırılmasına da imkân vereceği söylenebilir.

3.10.4. Belediyelerde Norm Kadro Uygulamalarına İlişkin Örnekler

Büyükşehir belediyelerinde idari birimlerin kurulması, kaldırılması ve norm kadro ilke ve standartlarına uygunluk bakımından verilecek birçok örnek bulunmaktadır. Bunlardan bazıları bu tez çalışmasının konusuna uygun olarak idarenin bütünlüğü ve kanuniliği ilkeleri çerçevesinde ele alınmıştır. Büyükşehir ve Büyükşehir ilçe belediyelerinin sayısı göz önünde bulundurulduğunda her bir belediye teşkilatının detaylı olarak incelenmesi oldukça zordur. Bu nedenle örnek incelemeler üzerinden konu açıklanmaya devam edilecektir. İncelenen bir büyükşehir belediyesinin idari birimlerinin kurulması, kaldırılması veya işlemlerine ilişkin meclis kararları içeriğinde mevzuata açıkça aykırılık veya mevzuatın yorumundan kaynaklanan ve eksiklik olarak nitelendirilebilecek bazı durumlara verilecek örnekler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

6360 Sayılı Kanun ile büyükşehirlerde belediyelerin tarımsal işler kapsamında bitkisel ve hayvansal üretimi geliştirmek için çeşitli faaliyetler yapabileceğine dair bir düzenleme getirilmiştir.Büyükşehir Belediyesi, bu hizmetle ilgili görevleri yerine getirmek amacıyla 2014 yılı Haziran ayında, diğer büyükşehirlerde olduğu gibi Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı'nı kurmuştur. Büyükşehir Belediyesinde alınan karar; “.....Büyükşehir Belediye Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu’nun 10.06.2014 ve 2014/46 sayılı Raporuna istinaden “Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanı’ kadrosunun ihdası ile “Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı’nın kurulması uygun görülmüştür” şeklindedir (KBB, 2014-46). 3 Şubat 2015 tarihinde, bu daire başkanlığının görev, yetki ve çalışma yönetmeliği belediye meclisince kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Daire Başkanlığı, Etüt Proje Şube

Müdürlüğü ve Tarımsal Destekleme Şube Müdürlüğü olmak üzere iki şube müdürlüğünden oluşmaktadır. Daire başkanlığı altında teşekkül ettirilen şube müdürlüklerinden “Tarımsal Destekleme Şube Müdürlüğü” norm kadro yönetmeliğinde yer almayan bir müdürlüktür. Mezkûr yönetmelikte; “yönetmeliğin ekinde yer alan cetvellerde belirtilen kadro unvanları dışında bir unvan kullanılamayacağı” ifade edilmektedir (NKY, 2007: Md.9). İdari kadroların yönetmeliğin ekinde yer alan EK-3 (I) ve (III) sayılı listeden seçilmesi gerektiğine göre buna aykırılık teşkil eden eylem mevzuata aykırılık teşkil edecek ve kanunilik sınırlarının dışına çıkmış olacaktır. “Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı” kadrosunun ihdas işleminden yaklaşık 10 yıl sonra 2024-166 tarih sayılı komisyon kararına istinaden Tarımsal Hizmetler Daire Başkanlığı kaldırılmış, bağlı şube müdürlükleri ihdas edilen “İlçe Hizmetleri Daire Başkanlığı”na bağlanmıştır (<https://www.konya.bel.tr/birim/ilce-hizmetleri-dairesi-baskanligi>). Buna benzer birçok örnek verilebilir ve idari yapının karar vericilerin keyfiyetine göre şekillendiği söylenebilir. Bu durumun norm kadro yönetmeliğinin gözden geçirilerek daha kolay uygulamaya imkân verecek şekilde düzenlenmesiyle ve tereddütleri gidermek üzere çıkarılacak bir yönerge ile düzeltilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bunlara ek olarak norm kadro uygulamaları bakımından yapılacak değerlendirmelere örnek olması bakımından diğer kararlar da aşağıda sıralanmıştır:

- “5216 Büyükşehir Belediye Kanunu’nun 21. maddesi ile Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik gereğince; Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı biriminin kaldırılması.....Komisyonumuzca uygun görülmüştür.” (KBB, 2024-166)
- “Tarıma yönelik danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi için Belediyemiz ile İl Milli Eğitim Müdürlüğü arasında 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 75. maddesi gereğince protokol yapılması ve protokolün imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair (Tarımsal Hizmetler ve Koordinasyon D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”
- “.....Tıbbi ve Aromatik Bitkiler Derneği ile Belediyemiz arasında tarımsal alanlarda ortak hizmet projeleri yürütülebilmesi için protokoller yapılması ve protokollerin imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair

(Tarımsal Hizmetler ve Koordinasyon D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi,” (KBB, 2019-25-26)

- *“5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanun’un 21. maddesi ile Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik gereğince; Destek Hizmetler Dairesi Başkanlığı’na bağlı İhale Şube Müdürlüğü’nün isminin Yapım İhaleleri Şube Müdürlüğü olarak değiştirilmesi, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı’na bağlı Mal ve Hizmet Alım İhaleleri Şube Müdürlüğü kurulması Komisyonumuzca uygun görülmüştür” (KBB, 2021-168)*
- *“Türkiye-Pakistan diplomatik ilişkilerinin kurulmasının 75. yıldönümü nedeniyle Pakistan’a personel görevlendirilmesine dair (Kültür ve Sosyal İşler D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”*
- *“Balkanlar ve Kudüs üzerine çalışma grubu oluşturulması amacıyla Belediyemiz ile da bulunan üniversiteler arasında iş birliği protokolü yapılması ve protokolün imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair (Gençlik ve Spor Hiz. D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”*
- *“Kırsal Hizmetler Dairesi Başkanı kadrosunun ihdası ile Kırsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı biriminin kurulması dair teklifin aynen kabulüne” (KBB, 2015-129)*
- *“.....Kırsalında Yerleşim Yerleri E-Desen Haritası” projesininKalkınma Ajansına sunulması ve projenin uygulanmasına dair (Tarım H.D.Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”*
- *“Muhtarlar Derneği ile Belediyemiz arasında ortak hizmet protokolü düzenlenmesi ve protokolün imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair (Kırsal Hizmetler ve Koor. D.Bşk. ait) teklifin görüşülmesi” (KBB, 2018-16)*
- *“Tarım Şehirleri Birliği’ne üye seçilmesine dair (Kültür, Turizm ve Dış İlişkiler D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”*
- *“.....Belediyeleri ile kardeş şehir ilişkisi kurulmasına dair (Kültür, Turizm ve Dış İlişkiler D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”*
- *“.....Yıldönümü Etkinlikleri Uluslararası Anma Törenleri için İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’ne maddi destek verilmesi ve bununla ilgili protokol*

yapılması ve protokolün imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair (Kültür, Turizm ve Dış İlişkiler D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi”

- *“Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı UCLG-MEWA İktisadi İşletmesi ile Belediyemiz arasında ortak hizmet protokolü yapılması ve protokolün imza ve icrası için Başkanlık Makamına yetki verilmesine dair (Kültür, Turizm ve Dış İlişkiler D. Bşk. ait) teklifin görüşülmesi,” (KBB, 2019)*
- *“.....tarihli vesayılı Plan ve Bütçe Komisyonu Raporunda; 5216 sayılı Kanun’un 21. maddesi ile Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik gereğince Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı’na bağlı Aile ve Toplum Hizmetleri Şube Müdürlüğü kurulması Komisyonumuzca uygun görülmüştür.” (KBB, 2019-238)*

Yukarıda yer alan belediye meclis kararları değerlendirildiğinde işlemlerin şekil bakımından mevzuatı çerçevesinde gerçekleştirildiği görülse de bazı yönlerden eleştiri yapmak mümkündür. Buna göre birimlerin farklı adlar altında birleştirilerek yeni bir kadro unvanı şeklinde kullanıldığı, görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının net olarak belirlenmemesi nedeniyle bazı birimlerin diğer birimlerin görevleri arasında olması gereken işlemlerle ilgili meclis teklifi sunduğu ve alınan kararlar doğrultusunda idari işlemleri yürüttüğü görülmektedir. Örneğin tarımsal konularla ilgili teklifin Kırsal Hizmetler ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı’nca, uluslararası birliğe üye seçimi konusunun Kültür, Turizm ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı’nca verilmiş olduğu görülmektedir. Burada zikredilen daire başkanlıkları yönetmeliğin ilgili eklerinde yer almayan kadro unvanlarıdır. Diğer taraftan belediyenin dış ilişkiler ile ilgili bir birimi olduğu halde yurt dışında gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyetin teklifinin Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı’nca sunulduğu görülmektedir. Yine Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde “Aile ve Toplum Hizmetleri Şube Müdürlüğü” adında bir birim kurulmasına yönelik yönetmeliğe aykırı olarak bir karar alındığı görülmektedir.

Bir başka örnekte deBelediyesi’nde Tarımsal Hizmetler Müdürlüğü ve Kırsal Hizmetler Müdürlüğü 5393 sayılı Belediye Kanunun 48’inci maddesine atıfta bulunularak 02/02/2015 tarihli ve 38 sayılı belediye meclis kararı ile aynı anda kurulduğu görülmektedir (SB, 2024-38). Bu durum yönetmeliğin ilgili maddesinde yer alan “*Kadro Unvanları Listelerinden (I), (II) ve (III) sayılı listelerde belirtilen unvanlar kullanılarak idarî birimler oluşturulur. İdarî birimler ile bu birimlere ait kadro unvanları arasında yetki ve görev mükerrerliğine yer verilemez ve bu kadro unvanlarından aynı mahiyetteki hizmet ve görevleri ifa edebilecek birden fazla yönetici kadro unvanı ihdas edilemez.*” hükmüne dolayısıyla idarenin kanuniliği ilkesine aykırılık teşkil etmekte bir takım sorunların kaynağına temel oluşturmaktadır.

Ek’te yer alan bir diğer karşılaştırmada Tablo 3.5 ve 3.6.’da büyükşehir belediyelerinin bulunduğu gruba göre zorunlu ve diğer daire başkanlıklarına göre idari teşkilat yapıları yer almaktadır. Bu tablolar belediyelerin internet sayfalarındaki kurumsal yapı bilgilerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Tablo 3.5.’te 30 büyükşehir belediyesinin teşkilat yapılarının birbirinden farklı olduğu ve zorunlu daire başkanlıkları bakımından bile bazı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Örneğin Eskişehir, Trabzon, Aydın, Diyarbakır, Hatay, Kahramanmaraş, Muğla, Samsun, Tekirdağ, Gaziantep, Konya, Şanlıurfa, Bursa ve Ankara’da Afet İşleri Dairesi Başkanlığı’nın kurulmadığı gözlenmektedir. Bir diğer zorunlu daire başkanlığı olan İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Dairesi Başkanlığı’nın da Aydın, Balıkesir, Diyarbakır, Kahramanmaraş, Muğla, Gaziantep, Kocaeli, Bursa ve İstanbul’da kurulmadığı göze çarpmaktadır. Tablolar incelendiğinde benzer çıkarımların yapılabilmesi mümkündür. Buna göre yapılacak bir başka tespit ise norm kadro yönetmeliğinde olmayan daha önce benzer örnekleri yukarıda ele alınan kadro unvanlarının kullanılmasına yöneliktir. Tablo 3.6.’da bu örnekler belediye başkanlıkları itibarıyla gösterilmiştir. Bazı örnekler vermek gerekirse Ankara “Kültür ve Tabiat Varlıkları”, “Özel Projeler ve Dönüşüm”, Sosyal Medya”, Aydın, “Denizcilik”, Bursa “Akıllı Şehircilik ve İnovasyon”, gibi farklı unvanlarda kadrolar oluştururken Gaziantep Büyükşehir Belediyesi idari kadrolarının büyük çoğunluğunu kendi ürettiği unvanlarla isimlendirmiştir. Kahramanmaraş, Kayseri ve Ordu’da da

büyükşehir belediye teşkilatının yönetmeliğe aykırılık teşkil edecek şekilde şekillendirildiği görülmektedir.

Konuyla ilgili farklı bir perspektiften ele alınarak hazırlanan ve Ek'te yer alan Tablo 3.7'de seçilmiş 2 büyükşehir belediyesi (Adana-Konya) ve Tablo 3.8.'de de aynı şehrin büyükşehir ve metropol alanı oluşturan ilçe belediye teşkilatları (Konya-Selçuklu-Meram-Karatay) karşılaştırılmıştır. Tablo 3.7'de aynı grupta (A-3 grubunda) yer alan iki büyükşehir belediyesinin teşkilat yapısındaki farklılıklar yalnızca daire başkanlıkları bakımından değil alt birimler bakımından da irdelenmiştir. Daire Başkanlıkları bakımından kıyaslama yapıldığında ortaya konulan farklılıkların gerekçesinin hukuki bir zemine oturmayacağı düşünülmektedir. Çünkü “Fen İşleri” olarak bilinen ve en yaygın haliyle bu belediye biriminin çalışma alanına giren bazı görevlerin buradan alınarak yeni kurulan bir daire başkanlığının uhdesine verilmiş olduğu görülmektedir. Şüphesiz bu şekildeki görev paylaşımının daha kurumsal bir görüntü verdiği iddia edilebilir. Burada işaret edilmek istenen husus daha öncede belirtildiği üzere belediyelerin idarenin bütünlüğü ilkesinden uzak bir görüntü vermeleridir. Alt birimler açısından söylenecek en önemli husus yukarıdaki benzerleri gibi yönetmelikte yer almayan kadro unvanlarının kullanılmasıdır. Bununla birlikte mevzuatı gereği kurulması zorunlu olan “Alt Yapı Koordinasyon Merkezi”nin bir şube müdürlüğü statüsüne kavuşturulması bu merkezin sekreteryasının hangi birim tarafından yürütüleceğine karar verilememesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Tablo 3.8. incelediğinde ise büyükşehir belediyesinin 23 (yirmi üç) idari birimden, bu büyükşehir belediyesine bağlı ve anakenti oluşturan ilçe belediyelerinden C-18 grubunda yer alan belediyenin 37 (otuz yedi), C-15 grubunda yer alanların ise birinin 29 (yirmi dokuz) diğerinin ise 26 (yirmi altı) idari birimden oluştuğu görülmektedir. Aynı siyasi kültüre ait bu belediyelerin bile kadrolamada koordine olamadıkları görülmekte olup işlerin yürütülmesi esnasında hangi birimin hangi birimle birlikte hareket etmesi gerektiği hususunda da bazı tereddütlerin ve koordinasyon sorunlarının yaşanmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de bulunan 30 Büyükşehir ve 519 Büyükşehir İlçe Belediyesinin teşkilat yapılarının tamamında benzer durumun varlığı söz konusudur ve buna göre 549 farklı idari yapılanmanın olduğunu söylenebilir. Dolayısıyla tablolarda yer alan

hususlar irdelendikçe benzer veya daha farklı sonuçlara ulaşmak da mümkün olacaktır. Bu bağlamda belediyelerin idari teşkilatlarını şekillendirme hususunda sahip oldukları yasal yetkiyi amacına uygun kullanmakta yetersiz kaldıkları ifade edilebilir. Tabii ki bu örneklere göre idarenin art niyetli olduğu da söylenemez. Bu durumların olsa olsa konunun ilgilileri tarafından yeterince irdelenmemesi neticesinde ortaya çıktığı düşünülebilir. Ancak tüm belediyeler göz önünde bulundurulduğunda uygun olmayan benzer uygulamaların çokluğu idarenin bir bütün şeklindeki görünümünden ne kadar uzak olduğunu göstermektedir. Sonuçta bu durumun finansal ve fiziksel kaynakların yanında insan kaynağının da verimli kullanılamamasına ve kamusal yarardan çok görünmeyen çeşitli zararların ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NORM KADRO UYGULAMALARINA İLİŞKİN BELEDİYE

YÖNETİCİLERİNİN VE MERKEZİ YÖNETİMİN İDARİ VE MALİ

DENETİM GÖREVLİLERİNİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK

ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının dördüncü bölümünü oluşturan alan araştırmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Dijital form kullanılarak gerçekleştirilen anket konuyla ilgili görüşlerini almak üzere belediye yöneticilerine ve merkezi denetim görevlilerine uygulanmıştır. Verilen cevaplar istatistiksel analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Konusu

Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin idari teşkilatlarındaki farklılıklar ve buna neden olan uygulamaların, alan yazında ele alınan konularla bağlantısı ve yapılan çalışmalarda ortaya konan sonuçlarla ilişkisi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin idari teşkilatlarının, yönetim reformu olarak değerlendirilen yasal düzenlemelerin amaç ve hedefleriyle ne kadar uyumlu olduklarını anlama ve günümüz yönetim yaklaşımına yansımalarının derecesini gözlemlene bakımından önemlidir. Bu bağlamda araştırma, belediye teşkilatlarının standardizasyonuna yönelik bir model önerme amacını taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma kapsamında 30 Büyükşehir ve 519 büyük şehir ilçe belediyesi görevlileri ile merkezi idarenin denetim elemanları yaklaşık 2100-2150 kişidir. Bu popülasyonu temsil edecek görevli sayısının belirlenmesinde araştırmacının sahip olduğu bilgi, tecrübe ve deneyim dikkate alınarak %10'luk bir oran gayeli olarak belirlenmiştir. Böylece araştırma kapsamında 215 görevli ile anket yapılması hedeflenmiştir. Ankete katılım 254 kişi olarak gerçekleşmiştir.

4.4. Anket Formu ve Ölçme Aracı

Tez çalışmasının uygulama bölümünde kullanılacak verilerin elde edilmesi için 39 soru içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu kolayca anlaşılır bir biçimde benzer konularda önceden yapılmış araştırmalarda kullanılan formlardan yararlanılarak düzenlenmiştir. Anket verileri çalışmaya katılanların verdiği cevaplardan elde edilmiş ve değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Araştırma anketini dolduran denetim görevlileri ve yöneticilerin cevaplarının samimi ve doğru olduğu varsayımıyla sınırlıdır. Araştırma merkezi idarenin denetim görevlileri ile belediye yöneticilerinin anketi katılımında isteksiz davranmaları, araştırmanın en önemli kısıtıdır. Son olarak araştırmanın belli bir zaman diliminde (Mayıs 2024 – Haziran 2024) yapılması, zamanla tutum ve algıların değişebileceği varsayıldığından araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri

Alan araştırmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanan anket formu, konu ile ilgili literatürden ve mevzuattan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında yazında belirtilen hususlara dikkat edilmesine özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel bir araştırma olduğu, amacının dışında kullanılmayacağı ve ankete katılanların bilgilerinin istenmediğine dair kısa bir açıklama yapılarak anket çalışmasını yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı ve üniversitesi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca anket sorularının hazırlanmasında, soruların anlaşılabilir, basit, üslubunun sade olmasına özen gösterilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin hazırlanmasında, alanında uzman akademisyenlerin görüş ve önerileri alınmıştır.

4.7. İstatistiksel Analiz

Bu bölümde, çevrimiçi olarak gerçekleştirilen anket çalışmasında elde edilen 254 birimlik örneklem için istatistiksel çıkarımlar elde edilecektir.

4.7.1. Yöntem

Bu çalışmada elde edilen verilerin analiz etmek için IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılmıştır. Bu çalışma için oluşturulan 39 likert tipli soru için ayrıca güvenilirlik analizi Cronbach Alpha (CA) istatistiğine göre bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Demografik sorulara ilişkin frekans ve yüzdeler elde edilmiş ve sonuçlar tablo ve bazı grafikler ile raporlanmıştır. Ayrıca sürekli değişkenler için tanımlayıcı istatistik olarak ortalama, medyan, varyans, standart sapma, minimum ve maksimum istatistikleri sunulmuştur. Bununla birlikte kategorik değişkenler arasındaki bağımsızlıkların analizi için Pearson Ki-Kare analizi kullanılmıştır. İstatistiksel analizlerde anlamlılık seviyesi olarak 0.05 alınmıştır.

4.7.2. Faktör Analizi

Bu bölümde, tanıtılan 39 sorunun önerilen 7 faktöre göre ayrılması durumu incelenecektir.

Tablo 4.1. KMO ve Bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy		0.861
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	6586.104
	Serbeslik derecesi	741
	p-değeri	0.000

KMO testi, bu test çalışmasında elde edilen veri setinin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılan bir ölçümdür. Bu değer 0.8 in üzerinde olması KMO testinin çok iyi olarak değerlendirildiğini ve veri setinizin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Gerçekleştirilen test sonucunda KMO değeri 0.861 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Bartlett küresellik testi ile değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olup olmadığı incelenmektedir.

32	0.190	0.488	97.855
33	0.162	0.415	98.270
34	0.156	0.401	98.671
35	0.134	0.343	99.014
36	0.121	0.310	99.324
37	0.105	0.270	99.594
38	0.084	0.216	99.811
39	0.074	0.189	100.000

Bu faktörlerin açıkladığı toplam varyans yüzdesi faktör analizinde oldukça önemli bir kavramdır. Genelde %60 ve üzeri toplam varyans açıklanması iyi olarak kabul edilir. Burada 39 soru yerine açıklama işlemi 7 faktör ile gerçekleştirilseydi toplam varyansın %63.715’lik kısmı açıklanacaktı.

Tablo 4.3. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Faktör						
	1	2	3	4	5	6	7
Soru1	0.118	0.329	0.195	0.191	0.035	0.352	0.169
Soru2	0.133	0.411	0.078	0.199	0.188	0.183	-0.041
Soru3	-0.019	0.335	0.016	0.041	0.160	0.088	0.637
Soru4	-0.075	0.138	0.425	-0.071	0.213	0.295	-0.435
Soru5	0.185	0.757	0.032	0.047	0.030	0.065	0.146
Soru6	0.189	0.783	-0.037	0.081	0.084	-0.015	0.042
Soru7	0.220	0.715	0.079	0.120	0.007	0.067	0.051
Soru8	0.050	0.038	0.430	-0.038	0.225	0.403	0.365
Soru9	0.312	0.444	0.132	0.139	-0.050	0.228	0.358
Soru10	0.325	0.572	0.022	0.256	-0.132	0.081	0.032
Soru11	-0.180	-0.090	0.658	0.017	0.067	0.250	0.126
Soru12	-0.305	-0.143	0.577	0.064	-0.008	0.348	0.014
Soru13	0.040	0.097	0.710	-0.312	0.270	-0.052	0.043
Soru14	0.053	0.191	0.714	-0.309	0.114	-0.186	0.022
Soru15	0.054	0.184	0.723	-0.336	0.171	-0.207	-0.155
Soru16	0.050	0.038	0.716	-0.408	0.204	0.017	-0.019
Soru17	0.269	0.205	-0.176	0.756	-0.038	0.005	-0.059
Soru18	0.180	0.285	-0.209	0.806	-0.078	0.025	-0.003
Soru19	0.155	0.197	-0.193	0.871	-0.100	0.099	0.068
Soru20	0.184	0.152	-0.228	0.841	-0.102	0.047	0.079
Soru21	0.794	0.232	-0.049	0.191	-0.099	-0.145	-0.016
Soru22	0.859	0.109	0.074	0.140	-0.049	0.006	0.263

Soru23	0.816	0.090	0.032	0.110	0.030	0.103	0.309
Soru24	-0.343	0.012	0.394	0.242	0.371	-0.099	-0.019
Soru25	0.821	0.294	-0.109	0.197	-0.042	-0.026	-0.093
Soru26	0.867	0.249	-0.028	0.156	-0.008	0.040	0.028
Soru27	0.734	0.361	-0.058	0.036	-0.039	0.012	-0.263
Soru28	0.729	0.379	-0.149	0.127	0.020	0.052	-0.251
Soru29	0.572	0.256	-0.046	-0.023	0.098	0.346	-0.024
Soru30	0.028	0.293	-0.057	0.012	0.085	0.781	-0.045
Soru31	0.082	0.178	-0.011	0.125	0.087	0.788	0.016
Soru32	-0.014	-0.106	0.234	0.031	0.464	0.134	-0.142
Soru33	0.113	0.533	0.127	0.086	-0.258	0.085	0.105
Soru34	0.190	0.687	-0.032	0.064	-0.079	0.167	0.045
Soru35	0.266	0.643	-0.041	0.095	-0.106	0.071	-0.266
Soru36	-0.021	-0.050	0.321	-0.190	0.485	0.457	0.246
Soru37	0.017	0.194	0.055	-0.123	0.693	0.013	-0.164
Soru38	-0.064	-0.144	0.139	-0.132	0.761	0.041	0.232
Soru39	-0.001	-0.126	0.203	-0.072	0.722	0.118	0.226

Hangi sorunun hangi faktöre dâhil olduğu belirlemek için döndürülmüş bileşen matrisi kullanılacaktır. Burada döndürme yöntemi olarak literatürde en sık kullanılan yöntem olan “varimax” yöntemi kullanılmıştır. Her bir faktör için hangi değişkenin yüksek yükleme yapıldığı belirlenerek bu faktörler anlamlandırılabilir. Hangi sorunun hangi faktöre dâhil olduğu Tablo 4.3’ de koyu olarak işaretlenmiştir. Yüksek faktör yükleri (genellikle 0.4 ve üzeri) o sorunun ilgili faktörde güçlü bir yer tuttuğunu gösterir. Faktöre bağlanma yükleri 0.4 ve üzeri olarak kabul edildiğinde faktörler için soru dağılımları:

Faktör 1: Soru 21, Soru 22, Soru 23, Soru 25, Soru 26, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29

Faktör 2: Soru 2, Soru 5, Soru 6, Soru 7, Soru 9, Soru 10, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35

Faktör 3: Soru 4, Soru 8, Soru 11, Soru 12, Soru 13, Soru 14, Soru 15 ve Soru 16

Faktör 4: Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20

Faktör 5: Soru 32, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39

Faktör 6: Soru 30 ve Soru 31

Faktör 7: Soru 3

Bu sonuçlara göre Soru 1 ve Soru 24 faktör yüklerinin 0.4 ün altında olmasından dolayı hiçbir faktöre dâhil edilememişlerdir. Yukarıdaki açıklamalara göre faktörel ayırım;

Faktör 1: Belediye İdari Teşkilatının Standartlaştırılması

Faktör 2: Teşkilat Yapısı ve Bürokrasiye Etkileri

Faktör 3: Kurumsal Kapasite Geliştirme/Artırımının Etkileri

Faktör 4: Birim Sayısı Artışının Bürokrasiye Etkisi

Faktör 5: Performans Ölçümü ve İş Analizi

Faktör 6- Denetim ve Hukukilik

Faktör 7- Belediye Yönetimi ve Yerel Siyaset İlişkisi olarak belirlenmiştir.

4.7.3. Güvenilirlik Analizi

Bu alt bölümde, tez çalışmasında önerilen ve 39 sorudan oluşan likert tipli sorulara istinaden güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. 39 sorudan oluşan likert tipli sorulara istinaden her bir soru için soru ortalaması, soru standart sapması, Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.4.'de sunulmuştur. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda 39 sorudan oluşan likert tipli tüm sorular oldukça güvenilir (Cronbach Alpha=0.873) bulunmuştur. Bundan sonraki bütün analizlere kalan diğer sorular üzerinden devam edilecektir.

Tablo 4.4. Tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçları

Soru No	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha
Soru 1	3.9921	1.0519	0.873
Soru 2	3.7638	0.9531	
Soru 3	3.2559	1.1767	
Soru 4	3.2559	1.0859	
Soru 5	3.6181	1.0594	
Soru 6	3.5866	1.0918	
Soru 7	4.0748	1.0735	
Soru 8	3.1811	1.2600	
Soru 9	3.6260	1.0988	
Soru 10	3.9016	1.0454	
Soru 11	2.0472	1.1341	
Soru 12	2.7244	1.2299	
Soru 13	2.1260	1.1557	
Soru 14	2.6378	1.1397	
Soru 15	2.5276	1.1128	
Soru 16	2.4803	1.1410	
Soru 17	3.4134	1.1026	
Soru 18	3.6654	1.1291	
Soru 19	3.5709	1.0929	
Soru 20	3.5118	1.1237	
Soru 21	3.3543	1.3544	
Soru 22	3.2953	1.1776	
Soru 23	3.1811	1.1518	
Soru 24	2.2795	0.9307	
Soru 25	3.6772	1.2150	
Soru 26	3.4606	1.1577	
Soru 27	3.9213	1.1497	
Soru 28	3.7953	1.2082	
Soru 29	3.3189	1.0801	
Soru 30	3.3268	1.0517	
Soru 31	3.1850	1.0600	
Soru 32	2.5787	1.0018	
Soru 33	3.3031	1.0919	
Soru 34	3.2835	1.0624	
Soru 35	3.8543	1.0845	
Soru 36	2.9685	1.2569	
Soru 37	3.0866	1.1594	
Soru 38	1.9055	1.1064	
Soru 39	2.1614	1.1496	

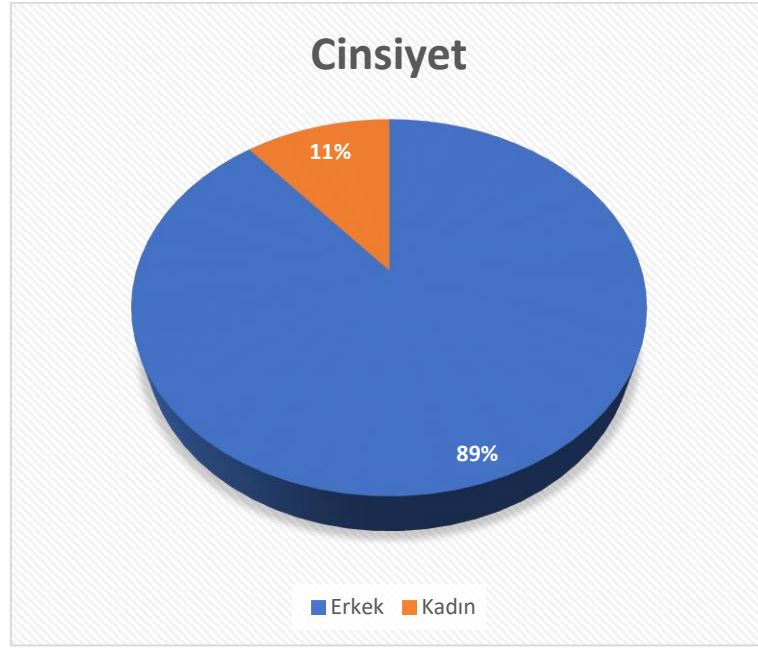
4.7.4. Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu alt bölümde, kategorik değişkenler için frekans tabloları Tablo 4.5’ de sunulmuştur.

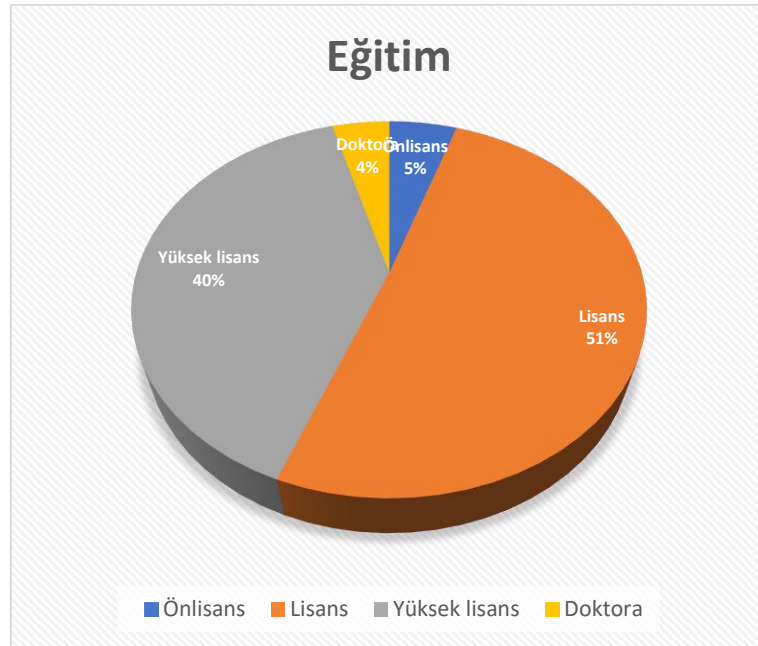
Tablo 4.5. Kategorik değişkenler için frekans analizi

	n	%
Cinsiyet		
Erkek	226	89.0
Kadın	28	11.0
Eğitim		
Önlisans	13	5.1
Lisans	129	50.8
Yüksek lisans	101	39.8
Doktora	11	4.3
Yaş		
20-29	16	6.3
30-39	65	25.6
40-49	96	37.8
50-59	61	24.0
60 yaş ve üzeri	49	6.3
Görev		
Genel Sekreter	6	2.4
Genel Sekreter Yrd.	6	2.4
İK ve Eğitim Daire Başkanı	8	3.1
İK ve Eğitim Şube Müdürü	24	9.4
Belediye Başkan Yardımcısı	54	21.3
İK ve Eğitim Müdürü	54	21.3
Mülkiye Müfettişi	20	7.9
Mahalli İdareler Kontrolörü	21	8.3
Sayıştay Denetçisi	61	24.0
Kurumunuzdaki çalışma süreniz?		
0-5 yıl	39	15.4
6-10 yıl	41	16.1
11-15 yıl	63	24.8
16 yıl ve üzeri	111	43.7
Şu an görev yaptığınız pozisyonda çalışma süreniz?		
0-5 yıl	86	33.9
6-10 yıl	72	28.3
11-15 yıl	34	13.4
0-5 yıl	62	24.4
Görev tanımı		
Merkezi yönetimin denetim görevlileri	102	40.2
Belediye yöneticileri	152	59.8
Belediye yöneticileri kademesi		
Üst kademe	66	43.4
Orta kademe	62	40.8
Alt kademe	24	15.8

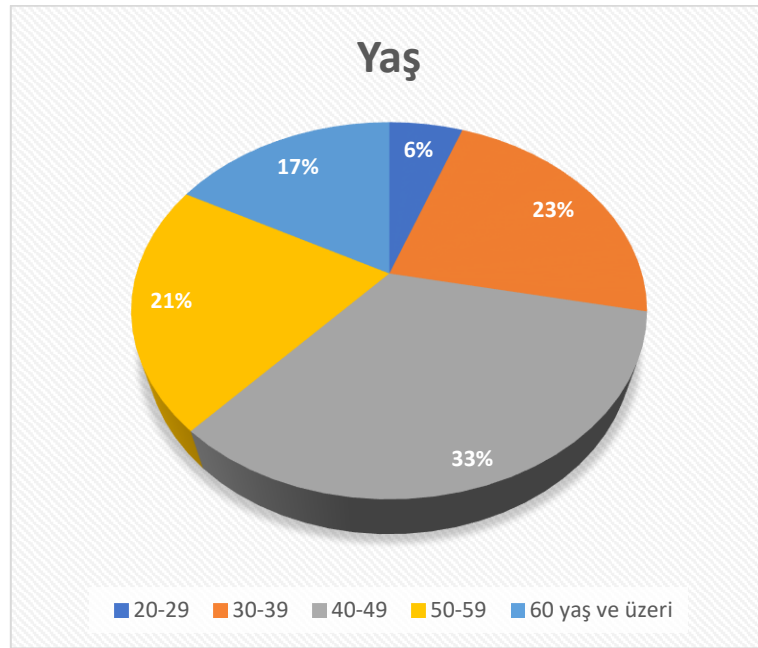
Ankete katılan kişilerin 226'sı (%89.0) erkek ve 28'i (%11.0) kadındır (Şekil 1). Eğitim durumuna göre frekans analizi gerçekleştirildiğinde 13 (%5.1) ön lisans, 129 (%50.8) lisans, 101 (%39.8) yüksek lisans ve 11 (%4.3) doktora olarak tespit edilmiştir (Şekil 2). Katılımcıların 16'sı (%6.3) 20-29 yaş, 65'i (%25.6) 30-39 yaş, 96'sı (%37.8) 40-49 yaş, 61'i (%24) 50-59 yaş ve 49' u (%6.3) ise 60 yaş ve üzeridir (Şekil 3). Anket katılımcıları dokuz farklı görev grubunda olup dağılımı 6 (%2.4) genel sekreter, 6 (%2.4) genel sekreter yardımcısı, 8 (%3.1) İK ve eğitim daire başkanı, 24 (%9.4) İK ve eğitim şube müdürü, 54 (%21.3) belediye başkan yardımcısı, 54 (%21.3) İK ve eğitim müdürü, 20 (%7.9) mülkiye müfettişi, 21(%8.3) mahalli idareler kontrolörü ve 61 (%24.0) Sayıştay denetçisi şeklindedir (Şekil 4). Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri için 0-5 yıl arasında çalışanlar 39 (%15.4), 6-10 yıl arasında çalışanlar 41 (%16.1), 11-15 yıl arasında çalışanlar 63 (%24.8) ve 16 yıl ve üzerinde çalışanlar 111 (%43.7) dağılımı gözlemlenmiştir (Şekil 5). Aktif görev pozisyonundaki çalışma süresi dağılımında ise 0-5 yıl arasında çalışanlar 86 (%33.9), 6-10 yıl arasında çalışanlar 72 (%28.3), 11-15 yıl arasında çalışanlar 34 (%13.4) ve 16 yıl ve üzerinde çalışanlar 62 (%24.4) elde edilmiştir (Şekil 6). Görev tanımı yeniden tasarlanarak kategorize edildiğinde 102 (%40.2) kişinin merkezi yönetimindenetim görevlisi ve 152 (%59.8) kişinin belediye yöneticisi olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 7). Ayrıca bu 152 belediye yöneticisinin kademeye göre dağılımı detaylı incelendiğinde 66 (%43.4) kişinin üst kademe, 62 (%40.8) kişinin orta kademe ve 24 (%15.8) kişinin alt kademe olduğu tespit edilmiştir (Şekil 8).



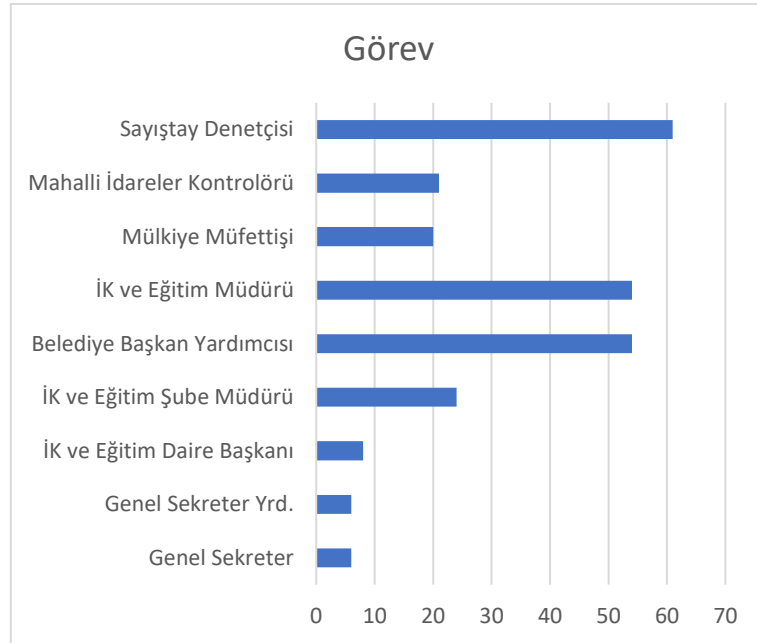
Şekil 4.1. Cinsiyet dağılımı



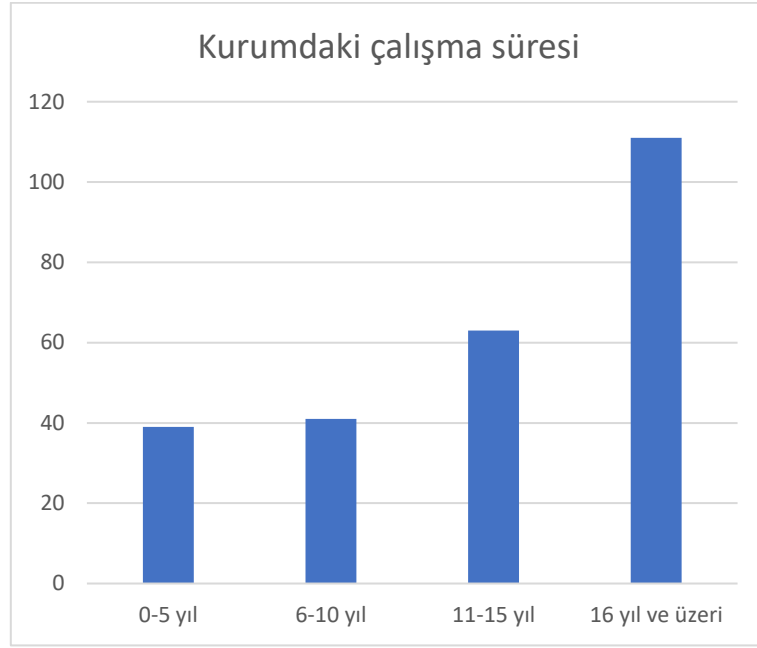
Şekil 4.2. Eğitim durumu dağılımı



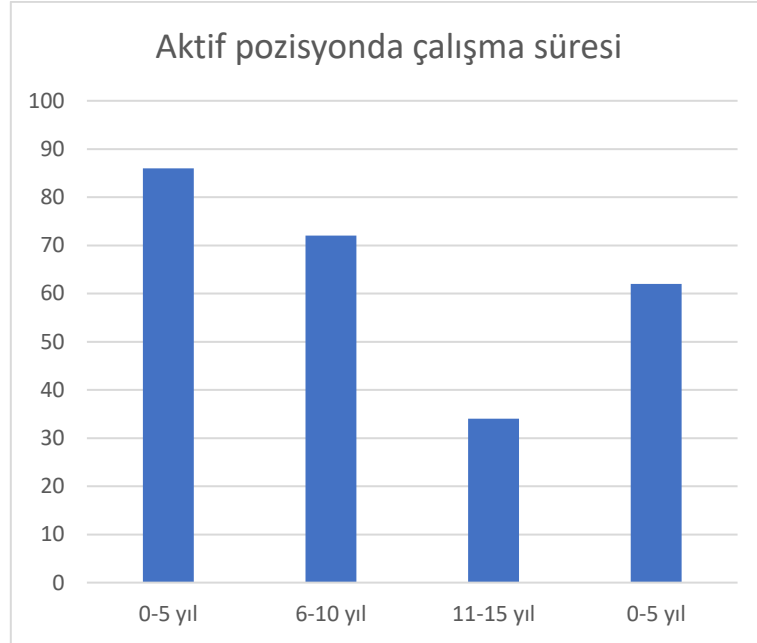
Şekil 4.3. Yaş dağılımı



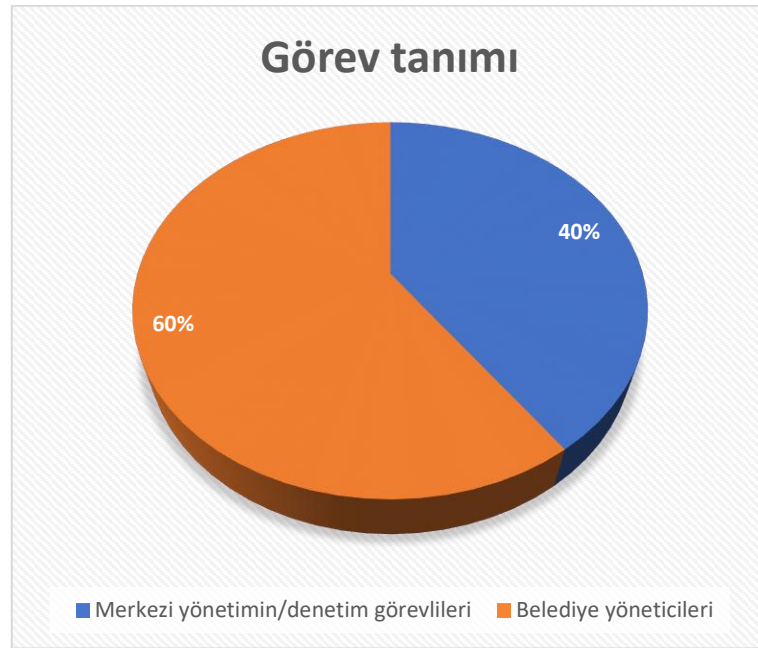
Şekil 4.4. Görev dağılımı



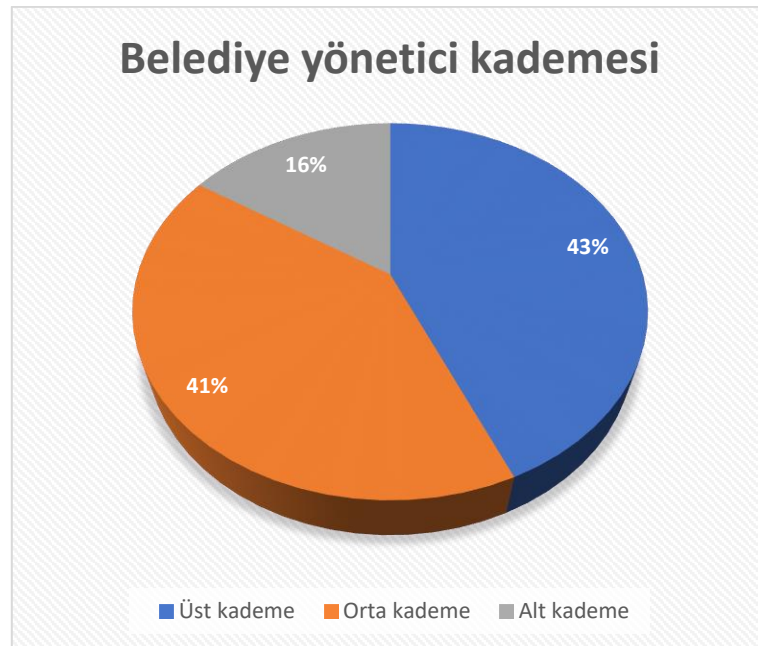
Şekil 4.5. Kurumdaki çalışma süresi dağılımı



Şekil 4.6. Aktif görev pozisyonundaki çalışma süresi dağılımı



Şekil 4.7. Görev tanımı dağılımı



Şekil 4.8. Belediye yönetici kademesi dağılımı

4.7.5. Soru Bazında Ki-Kare Bağımsızlık Analizi

Bu bölümde, her bir soru ile cinsiyet, eğitim, yaş, kurumdaki çalışma süresi, aktif pozisyonundaki çalışma süresi ve görev tanımını arasındaki ilişki Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

4.7.5.1. Cinsiyet İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.6. Cinsiyet ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 1	Erkek	n	6	24	6	111	79	6.994 (0.136)
		%	2.7	10.6	2.7	49.1	35.0	
	Kadın	n	3	3	0	16	6	
		%	10.7	10.7	0.0	57.1	21.4	
	Toplam	n	9	27	6	127	85	
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
Soru 2	Erkek	n	6	26	7	153	34	7.128 (0.129)
		%	2.7	11.5	3.1	67.7	15.0	
	Kadın	n	3	4	1	19	1	
		%	10.7	14.3	3.6	67.9	3.6	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	Erkek	n	9	69	30	84	34	4.108 (0.404)
		%	4.0	30.5	13.3	37.2	15.0	
	Kadın	n	2	12	1	10	3	
		%	7.1	42.9	3.6	35.7	10.7	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	Erkek	n	15	50	37	109	15	3.965 (0.411)
		%	6.6	22.1	16.4	48.2	6.6	
	Kadın	n	2	8	1	16	1	
		%	7.1	28.6	3.6	57.1	3.6	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
Soru 11	Erkek	n	88	80	24	22	12	3.731 (0.444)
		%	38.9	35.4	10.6	9.7	5.3	
	Kadın	n	10	13	4	1	0	
		%	35.7	46.4	14.3	3.6	0.0	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%2.7) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%10.6) katılmıyorum, 6 (%2.7) kararsızım, 111 (%49.1) katılıyorum ve 79 (%35.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%10.7) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 6 (%21.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.136>0.05$).

Soru 2 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%2.7) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%11.5) katılmıyorum, 7 (%3.1) kararsızım, 153 (%67.7) katılıyorum ve 34 (%15.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%14.3) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 19(%67.9) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.129>0.05$).

Soru 3 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 69 (%30.5) katılmıyorum, 30 (%13.3) kararsızım, 84 (%37.2) katılıyorum ve 34 (%15.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%42.9) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 10(%35.7) katılıyorum ve 3 (%10.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.404>0.05$).

Soru 4 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%22.1) katılmıyorum, 37 (%16.4) kararsızım, 109 (%48.2) katılıyorum ve 15 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%28.6) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.411>0.05$).

Soru 11 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 88 (%38.9) kesinlikle katılmıyorum, 80 (%35.4) katılmıyorum, 24 (%10.6) kararsızım, 22 (%9.7) katılıyorum ve 12 (%5.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 10 (%35.7) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%46.4) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 1

(%3.6) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.444>0.05$).

Tablo 4.7. Cinsiyet ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	Erkek	n	9	16	14	93	94	3.126 (0.537)
		%	4.0	7.1	6.2	41.2	41.6	
	Kadın	n	2	3	0	13	10	
		%	7.1	10.7	0.0	46.4	35.7	
	Toplam	n	11	19	14	106	104	
		%	4.3	7.5	5.5	41.7	40.9	
Soru 8	Erkek	n	24	55	34	78	35	2.380 (0.666)
		%	10.6	24.3	15.0	34.5	15.5	
	Kadın	n	2	10	5	7	4	
		%	7.1	35.7	17.9	25.0	14.3	
	Toplam	n	26	65	39	85	39	
		%	10.2	25.6	15.4	33.5	15.4	
Soru 9	Erkek	n	10	35	23	117	41	2.328 (0.676)
		%	4.4	15.5	10.2	51.8	18.1	
	Kadın	n	3	3	3	14	5	
		%	10.7	10.7	10.7	50.0	17.9	
	Toplam	n	13	38	26	131	46	
		%	5.1	15.0	10.2	51.6	18.1	
Soru 10	Erkek	n	8	19	24	106	69	2.905 (0.574)
		%	3.5	8.4	10.6	46.9	30.5	
	Kadın	n	1	5	2	13	7	
		%	3.6	17.9	7.1	46.4	25.0	
	Toplam	n	9	24	26	119	76	
		%	3.5	9.4	10.2	46.9	29.9	
Soru 12	Erkek	n	31	89	28	54	24	5.578 (0.233)
		%	13.7	39.4	12.4	23.9	10.6	
	Kadın	n	5	15	4	4	0	
		%	17.9	53.6	14.3	14.3	0.0	
	Toplam	n	36	104	32	58	24	
		%	14.2	40.9	12.6	22.8	9.4	
Soru 13	Erkek	n	82	83	21	31	9	5.914 (0.206)
		%	36.3	36.7	9.3	13.7	4.0	
	Kadın	n	7	16	1	2	2	
		%	25.0	57.1	3.6	7.1	7.1	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%7.1) katılmıyorum, 14 (%6.2) kararsızım, 93 (%41.2) katılıyorum ve 94 (%41.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%10.7) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 13 (%46.4) katılıyorum ve 10 (%35.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.537>0.05$).

Soru 8 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 24 (%10.6) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%24.3) katılmıyorum, 34 (%15.0) kararsızım, 78 (%34.5) katılıyorum ve 35 (%15.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%35.7) katılmıyorum, 5 (%17.9) kararsızım, 7 (%25.0) katılıyorum ve 4 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.666>0.05$).

Soru 9 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%4.4) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%15.5) katılmıyorum, 23 (%10.2) kararsızım, 117 (%51.8) katılıyorum ve 41 (%18.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%10.7) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 14 (%50.0) katılıyorum ve 5 (%17.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.676>0.05$).

Soru 10 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%8.4) katılmıyorum, 24 (%10.6) kararsızım, 106 (%46.9) katılıyorum ve 69 (%30.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%17.9) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 13 (%46.4) katılıyorum ve 7 (%25.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.574>0.05$).

Soru 12 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 31 (%13.7) kesinlikle katılmıyorum, 89 (%39.4) katılmıyorum, 28 (%12.4) kararsızım, 54 (%23.9) katılıyorum ve 24 (%10.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 5 (%17.9) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%53.6) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 4

(%14.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.233>0.05$).

Soru 13 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 82 (%36.3) kesinlikle katılmıyorum, 83 (%36.7) katılmıyorum, 21 (%9.3) kararsızım, 31 (%13.7) katılıyorum ve 9 (%4.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 7 (%25.0) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%57.1) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 2 (%7.1) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.206>0.05$).

Tablo 4.8. Cinsiyet ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	Erkek	n	8	34	28	116	40	1.748 (0.782)
		%	3.5	15.0	12.4	51.3	17.7	
	Kadın	n	2	5	4	14	3	
		%	7.1	17.9	14.3	50.0	10.7	
	Toplam	n	10	39	32	130	43	
		%	3.9	15.4	12.6	51.2	16.9	
Soru 6	Erkek	n	11	34	31	109	41	2.758 (0.599)
		%	4.9	15.0	13.7	48.2	18.1	
	Kadın	n	1	6	2	16	3	
		%	3.6	21.4	7.1	57.1	10.7	
	Toplam	n	12	40	33	125	44	
		%	4.7	15.7	13.0	49.2	17.3	
Soru 14	Erkek	n	33	89	41	50	13	2.502 (0.644)
		%	14.6	39.4	18.1	22.1	5.8	
	Kadın	n	3	15	4	4	2	
		%	10.7	53.6	14.3	14.3	7.1	
	Toplam	n	36	104	45	54	15	
		%	14.2	40.9	17.7	21.3	5.9	
Soru 15	Erkek	n	37	101	32	46	10	5.401 (0.249)
		%	16.4	44.7	14.2	20.4	4.4	
	Kadın	n	3	12	8	3	2	
		%	10.7	42.9	28.6	10.7	7.1	
	Toplam	n	40	113	40	49	12	
		%						

		%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	
Soru 16	Erkek	n	40	107	21	47	11	2.043 (0.728)
		%	17.7	47.3	9.3	20.8	4.9	
	Kadın	n	3	16	3	4	2	
		%	10.7	57.1	10.7	14.3	7.1	
	Toplam	n	43	123	24	51	13	
		%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	
Soru 17	Erkek	n	15	41	28	115	27	2.502 (0.644)
		%	6.6	18.1	12.4	50.9	11.9	
	Kadın	n	1	7	4	16	0	
		%	3.6	25.0	14.3	57.1	0.0	
	Toplam	n	16	48	32	131	27	
		%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	
Soru 18	Erkek	n	9	37	25	99	56	5.547 (0.236)
		%	4.0	16.4	11.1	43.8	24.8	
	Kadın	n	1	7	1	16	3	
		%	3.6	25.0	3.6	57.1	10.7	
	Toplam	n	10	44	26	115	59	
		%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	
Soru 19	Erkek	n	11	36	23	118	38	4.125 (0.389)
		%	4.9	15.9	10.2	52.2	16.8	
	Kadın	n	2	6	2	17	1	
		%	7.1	21.4	7.1	60.7	3.6	
	Toplam	n	13	42	25	135	39	
		%	5.1	16.5	9.8	53.1	15.4	
Soru 20	Erkek	n	10	46	21	110	39	3.780 (0.437)
		%	4.4	20.4	9.3	48.7	17.3	
	Kadın	n	2	6	3	16	1	
		%	7.1	21.4	10.7	57.1	3.6	
	Toplam	n	12	52	24	126	40	
		%	4.7	20.5	9.4	49.6	15.7	

Soru 5 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%15.0) katılmıyorum, 28 (%12.4) kararsızım, 116 (%51.3) katılıyorum ve 40 (%17.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (7.1) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%17.9) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 14 (%50.0) katılıyorum ve 3 (%10.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.782>0.05$).

Soru 6 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%15.0) katılmıyorum, 31 (%13.7) kararsızım, 109 (%48.2) katılıyorum ve 41 (%18.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (3.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 3 (%10.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.599>0.05$).

Soru 14 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 33 (%14.6) kesinlikle katılmıyorum, 89 (%39.6) katılmıyorum, 41 (%18.1) kararsızım, 50 (%22.1) katılıyorum ve 13 (%5.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (10.7) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%53.6) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 4 (%14.3) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 14 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.644>0.05$).

Soru 15 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 101 (%44.7) katılmıyorum, 32 (%14.2) kararsızım, 46 (%20.4) katılıyorum ve 10 (%4.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (10.7) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%42.9) katılmıyorum, 8 (%28.6) kararsızım, 3 (%10.7) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.249>0.05$).

Soru 16 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 40 (%17.7) kesinlikle katılmıyorum, 107 (%47.3) katılmıyorum, 21 (%9.3) kararsızım, 47 (%20.8) katılıyorum ve 11 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (10.7) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%57.1) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 4 (%14.3) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.728>0.05$).

Soru 17 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 41 (%18.1) katılmıyorum, 28 (%12.4) kararsızım, 115 (%50.9) katılıyorum ve 27 (%11.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (3.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%25.0) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 16

(%57.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.644>0.05$).

Soru 18 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%16.4) katılmıyorum, 25 (%11.1) kararsızım, 99 (%43.8) katılıyorum ve 56 (%24.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (3.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 3 (%10.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.236>0.05$).

Soru 19 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%15.9) katılmıyorum, 23 (%10.2) kararsızım, 118 (%52.2) katılıyorum ve 38 (%16.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (7.1) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 17 (%60.7) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.389>0.05$).

Soru 20 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%4.4) kesinlikle katılmıyorum, 46 (%20.4) katılmıyorum, 21 (%9.3) kararsızım, 110 (%48.7) katılıyorum ve 39 (%17.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (7.1) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.437>0.05$).

Tablo 4.9. Cinsiyet ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 22	Erkek	n	18	55	30	95	28	1.544 (0.819)
		%	8.0	24.3	13.3	42.0	12.4	
	Kadın	n	1	5	4	14	4	
		%	3.6	17.9	14.3	50.0	14.3	
	Toplam	n	19	60	34	109	32	
		%	7.5	23.6	13.4	42.9	12.6	
Soru 23	Erkek	n	14	70	35	82	25	3.394 (0.494)
		%	6.2	31.0	15.5	36.3	11.1	
	Kadın	n	1	5	7	11	4	
		%	3.6	17.9	25.0	39.3	14.3	
	Toplam	n	15	75	42	93	29	
		%	5.9	29.5	16.5	36.6	11.4	
Soru 24	Erkek	n	45	106	46	26	3	7.545 (0.110)
		%	19.9	46.9	20.4	11.5	1.3	
	Kadın	n	1	20	4	3	0	
		%	3.6	71.4	14.3	10.7	0.0	
	Toplam	n	46	126	50	29	3	
		%	18.1	49.6	19.7	11.4	1.2	
Soru 25	Erkek	n	14	32	36	76	68	4.751 (0.314)
		%	6.2	14.2	15.9	33.6	30.1	
	Kadın	n	2	4	1	14	7	
		%	7.1	14.3	3.6	50.0	25.0	
	Toplam	n	16	36	37	90	75	
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
Soru 26	Erkek	n	15	43	33	97	38	2.625 (0.622)
		%	6.6	19.0	14.6	42.9	16.8	
	Kadın	n	1	5	2	16	4	
		%	3.6	17.9	7.1	57.1	14.3	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%24.3) katılmıyorum, 30 (%13.3) kararsızım, 95 (%42.0) katılıyorum ve 28 (%12.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%17.9) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 14

(%50.0) katılıyorum ve 4 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.819>0.05$).

Soru 23 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 70 (%31.0) katılmıyorum, 35 (%15.5) kararsızım, 82 (%36.3) katılıyorum ve 25 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%17.9) katılmıyorum, 7 (%25.0) kararsızım, 11 (%39.3) katılıyorum ve 4 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.494>0.05$).

Soru 24 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 45 (%19.9) kesinlikle katılmıyorum, 106 (%46.9) katılmıyorum, 46 (%20.4) kararsızım, 26 (%11.5) katılıyorum ve 3 (%1.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%71.1) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 3 (%10.7) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.110>0.05$).

Soru 25 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 32 (%14.2) katılmıyorum, 36 (%15.9) kararsızım, 76 (%33.6) katılıyorum ve 68 (%30.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%14.3) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 14 (%50.0) katılıyorum ve 7 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.314>0.05$).

Soru 26 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 43 (%19.0) katılmıyorum, 33 (%14.6) kararsızım, 97 (%42.9) katılıyorum ve 38 (%16.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%17.9) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 16 (%57.1) katılıyorum ve 4 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 26 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.622>0.05$).

Tablo 4.10. Cinsiyet ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 21	Erkek	n	30	44	28	72	52	2.469 (0.650)
		%	13.3	19.5	12.4	31.9	23.0	
	Kadın	n	1	6	3	10	8	
		%	3.6	21.4	10.7	35.7	28.6	
	Toplam	n	31	50	31	82	60	
		%	12.2	19.7	12.2	32.3	23.6	
Soru 27	Erkek	n	8	30	20	82	86	0.115 (0.998)
		%	3.5	13.3	8.8	36.3	38.1	
	Kadın	n	1	4	2	10	11	
		%	3.6	14.3	7.1	35.7	39.3	
	Toplam	n	9	34	22	92	97	
		%	3.5	13.4	8.7	36.2	38.2	
Soru 28	Erkek	n	12	32	27	75	80	0.529 (0.971)
		%	5.3	14.2	11.9	33.2	35.4	
	Kadın	n	1	4	3	11	9	
		%	3.6	14.3	10.7	39.3	32.1	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	
Soru 29	Erkek	n	11	45	56	86	28	1.125 (0.890)
		%	4.9	19.9	24.8	38.1	12.4	
	Kadın	n	2	6	6	12	2	
		%	7.1	21.4	21.4	42.9	7.1	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 30 (%13.3) kesinlikle katılmıyorum, 44 (%19.5) katılmıyorum, 28 (%12.4) kararsızım, 72 (%31.9) katılıyorum ve 52 (%23.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 10 (%35.7) katılıyorum ve 8 (%28.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.650>0.05).

Soru 27 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%13.3) katılmıyorum, 20 (%8.8) kararsızım, 82 (%36.3)

katılıyorum ve 86 (%38.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%14.3) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 10 (%35.7) katılıyorum ve 11 (%39.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.998>0.05$).

Soru 28 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%5.3) kesinlikle katılmıyorum, 32 (%14.2) katılmıyorum, 27 (%11.9) kararsızım, 75 (%33.2) katılıyorum ve 80 (%35.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%14.3) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 11 (%39.3) katılıyorum ve 9 (%32.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.971>0.05$).

Soru 29 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%19.9) katılmıyorum, 56 (%24.8) kararsızım, 86 (%38.1) katılıyorum ve 28 (%12.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 2 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 6 (%21.4) kararsızım, 12 (%42.9) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 29 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.890>0.05$).

Tablo 4.11. Cinsiyet ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 32	Erkek	n	25	98	61	34	8	2.334 (0.675)
		%	11.1	43.4	27.0	15.0	3.5	
	Kadın	n	3	12	5	7	1	
		%	10.7	42.9	17.9	25.0	3.6	
	Toplam	n	28	110	66	41	9	
		%	11.0	43.3	26.0	16.1	3.5	
Soru 33	Erkek	n	17	36	51	101	21	2.663 (0.616)
		%	7.5	15.9	22.6	44.7	9.3	
	Kadın	n	3	6	4	14	1	
		%	10.7	21.4	14.3	50.0	3.6	
	Toplam	n	20	42	55	115	22	
		%	7.9	16.5	21.7	45.3	8.7	
Soru 34	Erkek	n	16	32	64	94	20	5.157

	Kadın	%	7.1	14.2	28.3	41.6	8.8	(0.272)
		n	3	7	4	13	1	
		%	10.7	25.0	14.3	46.4	3.6	
	Toplam	n	19	39	68	107	21	
		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
Soru 35	Erkek	n	12	12	35	99	68	10.060 (0.039)
		%	5.3	5.3	15.5	43.8	30.1	
	Kadın	n	1	6	3	10	8	
		%	3.6	21.4	10.7	35.7	28.6	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%11.1) kesinlikle katılmıyorum, 98 (%43.4) katılmıyorum, 61 (%27.0) kararsızım, 34 (%15.0) katılıyorum ve 8 (%3.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%42.9) katılmıyorum, 5 (%17.9) kararsızım, 7 (%25.0) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.675>0.05$).

Soru 33 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%7.5) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%15.9) katılmıyorum, 51 (%22.6) kararsızım, 101 (%44.7) katılıyorum ve 21 (%9.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 14 (%50.0) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.616>0.05$).

Soru 34 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 16 (%7.1) kesinlikle katılmıyorum, 32 (%14.2) katılmıyorum, 64 (%28.3) kararsızım, 94 (%41.6) katılıyorum ve 20 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%25.0) katılmıyorum, 4 (%14.3) kararsızım, 13 (%46.4) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.272>0.05$).

Soru 35 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%5.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%5.3) katılmıyorum, 35 (%15.5) kararsızım, 99 (%43.8)

katılıyorum ve 68 (%30.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%21.4) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 10 (%35.7) katılıyorum ve 8 (%28.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.039<0.05). Erkeklerin yaklaşık %73.9'u Soru 35'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran kadınlarda yaklaşık %64.3' tür.**

Tablo 4.12. Cinsiyet ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	Erkek	n	9	48	50	95	24	1.126 (0.890)
		%	4.0	21.2	22.1	42.0	10.6	
	Kadın	n	1	8	5	12	2	
		%	3.6	28.6	17.9	42.9	7.1	
	Toplam	n	10	56	55	107	26	
		%	3.9	22.0	21.7	42.1	10.2	
Soru 31	Erkek	n	10	55	67	69	25	4.418 (0.352)
		%	4.4	24.3	29.6	30.5	11.1	
	Kadın	n	1	9	5	12	1	
		%	3.6	32.1	17.9	42.9	3.6	
	Toplam	n	11	64	72	81	26	
		%	4.3	25.2	28.3	31.9	10.2	
Soru 36	Erkek	n	37	46	46	75	22	5.586 (0.232)
		%	16.4	20.4	20.4	33.2	9.7	
	Kadın	n	4	11	3	8	2	
		%	14.3	39.3	10.7	28.6	7.1	
	Toplam	n	41	57	49	83	24	
		%	16.1	22.4	19.3	32.7	9.4	
Soru 37	Erkek	n	21	58	41	89	17	6.915 (0.140)
		%	9.3	25.7	18.1	39.4	7.5	
	Kadın	n	3	11	0	12	2	
		%	10.7	39.3	0.0	42.9	7.1	
	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	Erkek	n	109	65	28	16	8	2.246 (0.601)
		%	48.2	28.8	12.4	7.1	3.5	
	Kadın	n	11	11	2	2	2	

		%	39.3	39.3	7.1	7.1	7.1	
	Toplam	n	120	76	30	18	10	
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
	Erkek	n	79	82	34	22	9	
		%	35.0	36.3	15.0	9.7	4.0	
	Kadın	n	7	11	1	6	3	
		%	25.0	39.3	3.6	21.4	10.7	
Soru 39	Toplam	n	86	93	35	28	12	8.651 (0.070)
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 48 (%21.2) katılmıyorum, 50 (%22.1) kararsızım, 95 (%42.0) katılıyorum ve 24 (%10.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%28.6) katılmıyorum, 5 (%17.9) kararsızım, 12 (%42.9) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.890>0.05$).

Soru 31 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%4.4) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%24.3) katılmıyorum, 67 (%29.6) kararsızım, 69 (%30.5) katılıyorum ve 25 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 1 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%32.1) katılmıyorum, 5 (%17.9) kararsızım, 12 (%42.9) katılıyorum ve 1 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.352>0.05$).

Soru 36 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 46 (%20.4) katılmıyorum, 46 (%20.4) kararsızım, 75 (%33.2) katılıyorum ve 22 (%9.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 4 (%14.3) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%39.3) katılmıyorum, 3 (%10.7) kararsızım, 8 (%28.6) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.232>0.05$).

Soru 37 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 21 (%9.3) kesinlikle katılmıyorum, 58 (%25.7) katılmıyorum, 41 (%18.1) kararsızım, 89 (%39.4) katılıyorum ve 17 (%7.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 3 (%10.7) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%39.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 12

(%42.9) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.140>0.05$).

Soru 38 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 109 (%48.2) kesinlikle katılmıyorum, 65 (%28.8) katılmıyorum, 28 (%12.4) kararsızım, 16 (%7.1) katılıyorum ve 8 (%3.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 11 (%39.3) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%39.3) katılmıyorum, 2 (%7.1) kararsızım, 2 (%7.1) katılıyorum ve 2 (%7.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.601>0.05$).

Soru 39 için erkeklerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 79 (%35.0) kesinlikle katılmıyorum, 82 (%36.3) katılmıyorum, 34 (%15.0) kararsızım, 22 (%9.7) katılıyorum ve 9 (%4.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kadınların dağılımı 7 (%25.0) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%39.3) katılmıyorum, 1 (%3.6) kararsızım, 6 (%21.4) katılıyorum ve 3 (%10.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile cinsiyet birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.070>0.05$).

4.7.5.2. Eğitim İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.13. Eğitim ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 1	Önlisans	n	0	2	1	6	4	7.732 (0.832)
		%	0.0	15.4	7.7	46.2	30.8	
	Lisans	n	3	12	2	65	47	
		%	2.3	9.3	1.6	50.4	36.4	
	Y. lisans	n	6	11	3	51	30	
		%	5.9	10.9	3.0	50.5	29.7	
	Doktora	n	0	2	0	5	4	
		%	0.0	18.2	0.0	45.5	36.4	
Soru 2	Toplam	n	9	27	6	127	85	8.829 (0.717)
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
	Önlisans	n	1	0	0	11	1	
		%	7.7	0.0	0.0	84.6	7.7	
	Lisans	n	4	15	3	85	22	
		%	3.1	11.6	2.3	65.9	17.1	

	Y. lisans	n	4	13	4	70	10	
		%	4.0	12.9	4.0	69.3	9.9	
	Doktora	n	0	2	1	6	2	
		%	0.0	18.2	9.1	54.5	18.2	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	Önlisans	n	0	6	1	6	0	10.191 (0.599)
		%	0.0	46.2	7.7	46.2	0.0	
	Lisans	n	6	37	14	49	23	
		%	4.7	28.7	10.9	38.0	17.8	
	Y. lisans	n	4	37	14	34	12	
		%	4.0	36.6	13.9	33.7	11.9	
	Doktora	n	1	1	2	5	2	
		%	9.1	9.1	18.2	45.5	18.2	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	Önlisans	n	0	3	0	10	0	20.405 (0.060)
		%	0.0	23.1	0.0	76.9	0.0	
	Lisans	n	11	25	16	64	13	
		%	8.5	19.4	12.4	49.6	10.1	
	Y. lisans	n	5	25	19	49	3	
		%	5.0	24.8	18.8	48.5	3.0	
	Doktora	n	1	5	3	2	0	
		%	9.1	45.5	27.3	18.2	0.0	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
Soru 11	Önlisans	n	4	7	1	1	0	9.819 (0.632)
		%	30.8	53.8	7.7	7.7	0.0	
	Lisans	n	50	42	15	12	10	
		%	38.8	32.6	11.6	9.3	7.8	
	Y. lisans	n	40	41	10	8	2	
		%	39.6	40.6	9.9	7.9	2.0	
	Doktora	n	4	3	2	2	0	
		%	36.4	27.3	18.2	18.2	0.0	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%15.4) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 6 (%46.2)

katılıyorum ve 4 (%30.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%9.3) katılmıyorum, 2 (%1.6) kararsızım, 65 (%50.4) katılıyorum ve 47 (%36.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%10.9) katılmıyorum, 3 (%3.0) kararsızım, 51 (%50.5) katılıyorum ve 30 (%29.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 5 (%45.5) katılıyorum ve 4 (%36.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.832>0.05$).

Soru 2 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 11 (%84.6) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%11.6) katılmıyorum, 3 (%2.3) kararsızım, 85 (%65.9) katılıyorum ve 22 (%17.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.9) katılmıyorum, 4 (%4.0) kararsızım, 70 (%69.3) katılıyorum ve 10 (%9.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.717>0.05$).

Soru 3 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%46.2) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%28.7) katılmıyorum, 14 (%10.9) kararsızım, 49 (%38.0) katılıyorum ve 23 (%17.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.0) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%36.6) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 34 (%33.7) katılıyorum ve 12 (%11.9) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 2 (%12.8) kararsızım, 5 (%45.5) katılıyorum ve 2 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.599>0.05$).

Soru 4 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 10 (%76.9) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%19.4) katılmıyorum, 16 (%12.4) kararsızım, 64 (%49.6) katılıyorum ve 13 (%10.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%24.8) katılmıyorum, 19 (%18.8) kararsızım, 49 (%48.5) katılıyorum ve 3 (%3.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%45.5) katılmıyorum, 3 (%27.3) kararsızım, 2 (%28.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.060>0.05$).

Soru 11 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%30.8) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%53.8) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 1 (%7.7) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 50 (%38.8) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%32.6) katılmıyorum, 15 (%11.6) kararsızım, 12 (%9.3) katılıyorum ve 10 (%7.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 40 (%39.6) kesinlikle katılmıyorum, 41 (%40.6) katılmıyorum, 10 (%9.9) kararsızım, 8 (%7.9) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%36.4) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 2 (%18.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.632>0.05$).

Tablo 4.14. Eğitim ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	Önlisans	n	1	0	0	9	3	20.822 (0.053)
		%	7.7	0.0	0.0	69.2	23.1	
	Lisans	n	1	11	5	50	62	
		%	0.8	8.5	3.9	38.8	48.1	
	Y. lisans	n	8	8	8	40	37	
		%	7.9	7.9	7.9	39.6	36.6	
	Doktora	n	1	0	1	7	2	
		%	9.1	0.0	9.1	63.6	18.2	
Soru 8	Önlisans	n	1	5	1	4	2	17.588 (0.129)
		%	7.7	38.5	7.7	30.8	15.4	
	Lisans	n	8	29	17	51	24	
		%	6.2	22.5	13.2	39.5	18.6	
	Y. lisans	n	15	30	18	25	13	
		%	14.9	29.7	17.8	24.8	12.9	
	Doktora	n	2	1	3	5	0	
		%	18.2	9.1	27.3	45.5	0.0	
Soru 9	Önlisans	n	1	3	2	7	0	8.805 (0.719)
		%	7.7	23.1	15.4	53.8	0.0	
	Lisans	n	6	19	11	63	30	
		%	4.7	14.7	8.5	48.8	23.3	
	Y. lisans	n	6	15	11	55	14	
		%	5.9	14.9	10.9	54.5	13.9	
	Doktora	n	0	1	2	6	2	
		%	0.0	9.1	18.2	54.5	18.2	
Soru 10	Önlisans	n	13	38	26	131	46	10.827 (0.544)
		%	5.1	15.0	10.2	51.6	18.1	
	Lisans	n	0	1	2	8	2	
		%	0.0	7.7	15.4	61.5	15.4	
	Y. lisans	n	3	12	12	62	40	
		%	2.3	9.3	9.3	48.1	31.0	
	Doktora	n	6	11	9	43	32	
		%	4.7	9.1	7.7	39.6	23.1	

	Doktora	%	5.9	10.9	8.9	42.6	31.7	
		n	0	0	3	6	2	
		%	0.0	0.0	27.3	54.5	18.2	
	Toplam	n	9	24	26	119	76	
		%	3.5	9.4	10.2	46.9	29.9	
Soru 12	Önlisans	n	1	8	1	2	1	17.639 (0.127)
		%	7.7	61.5	7.7	15.4	7.7	
	Lisans	n	23	46	12	32	16	
		%	17.8	35.7	9.3	24.8	12.4	
	Y. lisans	n	9	44	19	23	6	
		%	8.9	43.6	18.8	22.8	5.9	
	Doktora	n	3	6	0	1	1	
		%	27.3	54.5	0.0	9.1	9.1	
	Toplam	n	36	104	32	58	24	
		%	14.2	40.9	12.6	22.8	9.4	
Soru 13	Önlisans	n	3	4	2	4	0	8.919 (0.710)
		%	23.1	30.8	15.4	30.8	0.0	
	Lisans	n	46	50	8	18	7	
		%	35.7	38.8	6.2	14.0	5.4	
	Y. lisans	n	35	41	11	10	4	
		%	34.7	40.6	10.9	9.9	4.0	
	Doktora	n	5	4	1	1	0	
		%	45.5	36.4	9.1	9.1	0.0	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 9 (%69.2) katılıyorum ve 3 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%0.8) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%8.5) katılmıyorum, 5 (%3.9) kararsızım, 50 (%38.8) katılıyorum ve 62 (%48.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%7.9) katılmıyorum, 8 (%7.9) kararsızım, 40 (%39.6) katılıyorum ve 37 (%36.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve

2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.053>0.05$).

Soru 8 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 2 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%22.5) katılmıyorum, 17 (%13.2) kararsızım, 51 (%39.5) katılıyorum ve 24 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%29.7) katılmıyorum, 18 (%17.8) kararsızım, 25 (%24.8) katılıyorum ve 13 (%12.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%18.2) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 3 (%27.3) kararsızım, 5 (%45.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.129>0.05$).

Soru 9 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 7 (%53.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%14.7) katılmıyorum, 11 (%8.5) kararsızım, 63 (%48.8) katılıyorum ve 30 (%23.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%14.9) katılmıyorum, 11 (%10.9) kararsızım, 55 (%54.5) katılıyorum ve 14 (%13.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.719>0.05$).

Soru 10 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%7.7) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 8 (%61.5) katılıyorum ve 2 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%9.3)

katılmıyorum, 12 (%9.3) kararsızım, 62 (%48.1) katılıyorum ve 40 (%31.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%10.9) katılmıyorum, 9 (%8.9) kararsızım, 43 (%42.6) katılıyorum ve 32 (%31.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 3 (%27.3) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.544>0.05$).

Soru 12 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%61.5) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 2 (%15.4) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 23 (%17.8) kesinlikle katılmıyorum, 46 (%35.7) katılmıyorum, 12 (%9.3) kararsızım, 32 (%24.8) katılıyorum ve 16 (%12.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%8.9) kesinlikle katılmıyorum, 44 (%43.6) katılmıyorum, 19 (%18.8) kararsızım, 23 (%22.8) katılıyorum ve 6 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%27.3) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%54.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.127>0.05$).

Soru 13 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%23.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 46 (%35.4) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%38.8) katılmıyorum, 8 (%6.2) kararsızım, 18 (%14.0) katılıyorum ve 7 (%5.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 35 (%34.7) kesinlikle katılmıyorum, 41 (%40.6) katılmıyorum, 11 (%10.9) kararsızım, 10 (%9.9) katılıyorum ve 4 (%4.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%45.5) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%36.4) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve

0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.710>0.05$).

Tablo 4.15. Eğitim ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	Önlisans	n	0	4	2	6	1	10.493 (0.573)
		%	0.0	30.8	15.4	46.2	7.7	
	Lisans	n	3	21	14	65	26	
		%	2.3	16.3	10.9	50.4	20.2	
	Y. lisans	n	6	13	14	52	16	
		%	5.9	12.9	13.9	51.5	15.8	
	Doktora	n	1	1	2	7	0	
		%	9.1	9.1	18.2	63.6	0.0	
	Toplam	n	10	39	32	130	43	
		%	3.9	15.4	12.6	51.2	16.9	
Soru 6	Önlisans	n	0	2	2	8	1	13.096 (0.362)
		%	0.0	15.4	15.4	61.5	7.7	
	Lisans	n	3	24	12	64	26	
		%	2.3	18.6	9.3	49.6	20.2	
	Y. lisans	n	8	12	17	47	17	
		%	7.9	11.9	16.8	46.5	16.8	
	Doktora	n	1	2	2	6	0	
		%	9.1	18.2	18.2	54.5	0.0	
	Toplam	n	12	40	33	125	44	
		%	4.7	15.7	13.0	49.2	17.3	
Soru 14	Önlisans	n	2	5	1	5	0	15.780 (0.202)
		%	15.4	38.5	7.7	38.5	0.0	
	Lisans	n	24	46	19	30	10	
		%	18.6	35.7	14.7	23.3	7.8	
	Y. lisans	n	9	48	21	18	5	
		%	8.9	47.5	20.8	17.8	5.0	
	Doktora	n	1	5	4	1	0	
		%	9.1	45.5	36.4	9.1	0.0	
	Toplam	n	36	104	45	54	15	
		%	14.2	40.9	17.7	21.3	5.9	
Soru 15	Önlisans	n	2	5	2	4	0	13.834

		%	15.4	38.5	15.4	30.8	0.0	(0.311)
		n	22	57	13	27	10	
	Lisans	%	17.1	44.2	10.1	20.9	7.8	
		n	14	45	23	17	2	
	Y. lisans	%	13.9	44.6	22.8	16.8	2.0	
		n	2	6	2	1	0	
	Doktora	%	18.2	54.5	18.2	9.1	0.0	
		n	40	113	40	49	12	
Soru 16	Önlisans	%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	14.454 (0.273)
		n	2	7	0	4	0	
	Lisans	%	15.4	53.8	0.0	30.8	0.0	
		n	20	63	9	26	11	
	Y. lisans	%	15.5	48.8	7.0	20.2	8.5	
		n	20	45	14	20	2	
	Doktora	%	19.8	44.6	13.9	19.8	2.0	
		n	1	8	1	1	0	
Soru 17	Önlisans	%	9.1	72.7	9.1	9.1	0.0	10.120 (0.605)
		n	43	123	24	51	13	
	Lisans	%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	
		n	0	3	1	9	0	
	Y. lisans	%	0.0	23.1	7.7	69.2	0.0	
		n	11	24	13	63	18	
	Doktora	%	8.5	18.6	10.1	48.8	14.0	
		n	5	19	17	52	8	
Soru 18	Önlisans	%	5.0	18.8	16.8	51.5	7.9	11.024 (0.527)
		n	0	2	1	7	1	
	Lisans	%	0.0	18.2	9.1	63.6	9.1	
		n	16	48	32	131	27	
	Y. lisans	%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	
		n	0	4	0	9	0	
	Doktora	%	0.0	30.8	0.0	69.2	0.0	
		n	5	23	13	53	35	
	Önlisans	%	3.9	17.8	10.1	41.1	27.1	11.024 (0.527)
		n	5	15	12	48	21	
	Lisans	%	5.0	14.9	11.9	47.5	20.8	
		n	0	2	1	5	3	
	Y. lisans	%	0.0	18.2	9.1	45.5	27.3	
		n	10	44	26	115	59	
	Doktora	%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	
		n						

Soru 19	Önlisans	n	0	3	0	10	0	13.989 (0.301)
		%	0.0	23.1	0.0	76.9	0.0	
	Lisans	n	6	24	11	63	25	
		%	4.7	18.6	8.5	48.8	19.4	
	Y. lisans	n	7	13	14	55	12	
		%	6.9	12.9	13.9	54.5	11.9	
	Doktora	n	0	2	0	7	2	
		%	0.0	18.2	0.0	63.6	18.2	
Soru 20	Önlisans	n	0	4	1	7	1	14.530 (0.268)
		%	0.0	30.8	7.7	53.8	7.7	
	Lisans	n	7	30	8	59	25	
		%	5.4	23.3	6.2	45.7	19.4	
	Y. lisans	n	5	17	15	53	11	
		%	5.0	16.8	14.9	52.5	10.9	
	Doktora	n	0	1	0	7	3	
		%	0.0	9.1	0.0	63.6	27.3	
	Toplam	n	12	52	24	126	40	
		%	4.7	20.5	9.4	49.6	15.7	

Soru 5 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%16.3) katılmıyorum, 14 (%10.9) kararsızım, 65 (%50.4) katılıyorum ve 26 (%20.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.9) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 52 (%51.5) katılıyorum ve 16 (%15.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.573>0.05$).

Soru 6 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%15.4) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 8 (%61.5)

katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%18.6) katılmıyorum, 12 (%9.3) kararsızım, 64 (%49.6) katılıyorum ve 26 (%20.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%11.9) katılmıyorum, 17 (%16.8) kararsızım, 47 (%46.5) katılıyorum ve 17 (%16.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.362>0.05$).

Soru 14 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 5 (%38.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 24 (%18.6) kesinlikle katılmıyorum, 46 (%35.5) katılmıyorum, 19 (%14.7) kararsızım, 30 (%23.3) katılıyorum ve 10 (%7.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%8.9) kesinlikle katılmıyorum, 48 (%47.5) katılmıyorum, 21 (%20.8) kararsızım, 18 (%17.8) katılıyorum ve 5 (%5.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%45.5) katılmıyorum, 4 (%36.4) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 14 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.202>0.05$).

Soru 15 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 22 (%17.1) kesinlikle katılmıyorum, 57 (%44.2) katılmıyorum, 13 (%10.1) kararsızım, 27 (%20.9) katılıyorum ve 10 (%7.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%13.9) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%44.6) katılmıyorum, 23 (%22.8) kararsızım, 17 (%16.8) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum

şeklinde dir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%18.2) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%54.5) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.311>0.05$).

Soru 16 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%53.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 20 (%15.5) kesinlikle katılmıyorum, 63 (%48.8) katılmıyorum, 9 (%7.0) kararsızım, 26 (%20.2) katılıyorum ve 11 (%8.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 20 (%19.8) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%44.6) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 20 (%19.8) katılıyorum ve 2 (%5.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%72.7) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.273>0.05$).

Soru 17 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.3) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 9 (%69.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%18.6) katılmıyorum, 13 (%10.1) kararsızım, 63 (%48.8) katılıyorum ve 18 (%14.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%18.8) katılmıyorum, 17 (%16.8) kararsızım, 52 (%51.5) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.605>0.05$).

Soru 18 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 9 (%69.2)

katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%17.8) katılmıyorum, 13 (%10.1) kararsızım, 53 (%41.1) katılıyorum ve 35 (%27.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%14.9) katılmıyorum, 12 (%11.9) kararsızım, 48 (%47.5) katılıyorum ve 21 (%20.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 5 (%45.5) katılıyorum ve 3 (%27.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.527>0.05$).

Soru 19 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 10 (%76.9) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%18.6) katılmıyorum, 11 (%8.5) kararsızım, 63 (%48.8) katılıyorum ve 25 (%19.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.9) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 55 (%54.5) katılıyorum ve 12 (%11.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.301>0.05$).

Soru 20 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 7 (%53.8) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%23.3) katılmıyorum, 8 (%6.2) kararsızım, 59 (%45.7) katılıyorum ve 25 (%19.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%16.8) katılmıyorum, 15 (%14.9) kararsızım, 53 (%52.5) katılıyorum ve 11 (%10.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve 3 (%27.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.268>0.05).

Tablo 4.16. Eğitim ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 22	Önlisans	n	0	5	2	5	1	9.459 (0.663)
		%	0.0	38.5	15.4	38.5	7.7	
	Lisans	n	11	33	14	52	19	
		%	8.5	25.6	10.9	40.3	14.7	
	Y. lisans	n	8	21	17	45	10	
		%	7.9	20.8	16.8	44.6	9.9	
	Doktora	n	0	1	1	7	2	
		%	0.0	9.1	9.1	63.6	18.2	
Soru 23	Önlisans	n	0	7	1	4	1	13.780 (0.315)
		%	0.0	53.8	7.7	30.8	7.7	
	Lisans	n	9	42	18	42	18	
		%	7.0	32.6	14.0	32.6	14.0	
	Y. lisans	n	6	25	21	41	8	
		%	5.9	24.8	20.8	40.6	7.9	
	Doktora	n	0	1	2	6	2	
		%	0.0	9.1	18.2	54.5	18.2	
Soru 24	Önlisans	n	1	7	2	3	0	10.172 (0.601)
		%	7.7	53.8	15.4	23.1	0.0	
	Lisans	n	28	57	25	16	3	
		%	21.7	44.2	19.4	12.4	2.3	
	Y. lisans	n	15	55	22	9	0	
		%	14.9	54.5	21.8	8.9	0.0	
	Doktora	n	2	7	1	1	0	
		%	18.2	63.6	9.1	9.1	0.0	
	Toplam	n	46	126	50	29	3	
		%	18.1	49.6	19.7	11.4	1.2	

Soru 25	Önlisans	n	1	1	2	7	2	7.841 (0.797)
		%	7.7	7.7	15.4	53.8	15.4	
	Lisans	n	10	17	22	44	36	
		%	7.8	13.2	17.1	34.1	27.9	
	Y. lisans	n	5	17	11	36	32	
		%	5.0	16.8	10.9	35.6	31.7	
	Doktora	n	0	1	2	3	5	
		%	0.0	9.1	18.2	27.3	45.5	
	Toplam	n	16	36	37	90	75	
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
Soru 26	Önlisans	n	0	3	4	6	0	12.843 (0.381)
		%	0.0	23.1	30.8	46.2	0.0	
	Lisans	n	11	25	16	53	24	
		%	8.5	19.4	12.4	41.1	18.6	
	Y. lisans	n	5	19	14	49	14	
		%	5.0	18.8	13.9	48.5	13.9	
	Doktora	n	0	1	1	5	4	
		%	0.0	9.1	9.1	45.5	36.4	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 5 (%38.5) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 33 (%25.6) katılmıyorum, 14 (%10.9) kararsızım, 52 (%40.3) katılıyorum ve 19 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%20.8) katılmıyorum, 17 (%16.8) kararsızım, 45 (%44.6) katılıyorum ve 10 (%9.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 7 (%63.6) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.663>0.05$).

Soru 23 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%53.8) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 4 (%30.8)

katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%32.6) katılmıyorum, 18 (%14.0) kararsızım, 42 (%32.6) katılıyorum ve 18 (%14.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%24.8) katılmıyorum, 21 (%20.8) kararsızım, 41 (%40.6) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.315>0.05$).

Soru 24 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%53.8) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 3 (%23.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 28 (%21.7) kesinlikle katılmıyorum, 57 (%44.2) katılmıyorum, 25 (%19.4) kararsızım, 16 (%12.4) katılıyorum ve 3 (%2.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%14.9) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%54.5) katılmıyorum, 22 (%21.8) kararsızım, 9 (%8.9) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%18.2) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%63.5) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.601>0.05$).

Soru 25 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%7.7) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 7 (%53.8) katılıyorum ve 2 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%7.8) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%13.2) katılmıyorum, 22 (%17.1) kararsızım, 44 (%34.1) katılıyorum ve 36 (%27.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%16.8) katılmıyorum, 11 (%10.9) kararsızım, 36 (%35.6) katılıyorum ve 32 (%31.7) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 3 (%27.3) katılıyorum ve 5 (%45.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.797>0.05).

Soru 26 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 4 (%30.8) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%8.5) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%19.4) katılmıyorum, 16 (%12.4) kararsızım, 53 (%41.1) katılıyorum ve 24 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%18.8) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 49 (%48.5) katılıyorum ve 14 (%13.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 5 (%45.5) katılıyorum ve 4 (%36.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 26 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.381>0.05).

Tablo 4.17. Eğitim ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 21	Önlisans	n	0	2	3	6	2	9.923 (0.623)
		%	0.0	15.4	23.1	46.2	15.4	
	Lisans	n	18	23	15	41	32	
		%	14.0	17.8	11.6	31.8	24.8	
	Y. lisans	n	13	24	12	29	23	
		%	12.9	23.8	11.9	28.7	22.8	
	Doktora	n	0	1	1	6	3	
		%	0.0	9.1	9.1	54.5	27.3	
Soru 27	Önlisans	n	0	2	0	7	4	6.607 (0.882)
		%	0.0	15.4	0.0	53.8	30.8	
	Lisans	n	4	14	12	46	53	
		%	3.1	10.9	9.3	35.7	41.1	

	Y. lisans	n	5	17	9	34	36	
		%	5.0	16.8	8.9	33.7	35.6	
	Doktora	n	0	1	1	5	4	
		%	0.0	9.1	9.1	45.5	36.4	
	Toplam	n	9	34	22	92	97	
		%	3.5	13.4	8.7	36.2	38.2	
Soru 28	Önlisans	n	0	2	0	8	3	9.548 (0.656)
		%	0.0	15.4	0.0	61.5	23.1	
	Lisans	n	7	15	17	40	50	
		%	5.4	11.6	13.2	31.0	38.8	
	Y. lisans	n	6	17	12	33	33	
		%	5.9	16.8	11.9	32.7	32.7	
	Doktora	n	0	2	1	5	3	
		%	0.0	18.2	9.1	45.5	27.3	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	
Soru 29	Önlisans	n	0	4	2	7	0	16.219 (0.181)
		%	0.0	30.8	15.4	53.8	0.0	
	Lisans	n	10	21	27	49	22	
		%	7.8	16.3	20.9	38.0	17.1	
	Y. lisans	n	3	24	29	38	7	
		%	3.0	23.8	28.7	37.6	6.9	
	Doktora	n	0	2	4	4	1	
		%	0.0	18.2	36.4	36.4	9.1	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%15.4) katılmıyorum, 3 (%23.1) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 2 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%14.0) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%17.8) katılmıyorum, 15 (%11.6) kararsızım, 41 (%31.8) katılıyorum ve 32 (%24.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%12.9) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%23.8) katılmıyorum, 12 (%11.9) kararsızım, 29 (%28.7) katılıyorum ve 23 (%22.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 6 (%54.5)

katılıyorum ve 3 (%27.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.623>0.05$).

Soru 27 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%15.4) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 7 (%53.8) katılıyorum ve 4 (%30.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%10.9) katılmıyorum, 12 (%9.3) kararsızım, 46 (%35.7) katılıyorum ve 53 (%41.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%16.8) katılmıyorum, 9 (%8.9) kararsızım, 34 (%33.7) katılıyorum ve 36 (%35.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 4 (%45.5) katılıyorum ve 4 (%36.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.882>0.05$).

Soru 28 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%15.4) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 8 (%61.5) katılıyorum ve 3 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%11.6) katılmıyorum, 17 (%13.2) kararsızım, 40 (%31.0) katılıyorum ve 50 (%38.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%16.8) katılmıyorum, 12 (%11.9) kararsızım, 33 (%32.7) katılıyorum ve 33 (%32.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 5 (%54.5) katılıyorum ve 3 (%27.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.656>0.05$).

Soru 29 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 7 (%53.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%7.8) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%16.3)

katılmıyorum, 27 (%20.9) kararsızım, 49 (%38.0) katılıyorum ve 22 (%17.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.0) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%23.8) katılmıyorum, 29 (%28.7) kararsızım, 38 (%37.6) katılıyorum ve 7 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 4 (%36.4) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 29 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.181>0.05$).

Tablo 4.18. Eğitim ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 32	Önlisans	n	1	5	3	3	1	8.670 (0.731)
		%	7.7	38.5	23.1	23.1	7.7	
	Lisans	n	17	50	34	22	6	
		%	13.2	38.8	26.4	17.1	4.7	
	Y. lisans	n	10	49	27	14	1	
		%	9.9	48.5	26.7	13.9	1.0	
	Doktora	n	0	6	2	2	1	
		%	0.0	54.5	18.2	18.2	9.1	
Soru 33	Önlisans	n	1	4	4	4	0	8.968 (0.706)
		%	7.7	30.8	30.8	30.8	0.0	
	Lisans	n	10	22	25	57	15	
		%	7.8	17.1	19.4	44.2	11.6	
	Y. lisans	n	8	14	22	50	7	
		%	7.9	13.9	21.8	49.5	6.9	
	Doktora	n	1	2	4	4	0	
		%	9.1	18.2	36.4	36.4	0.0	
Soru 34	Önlisans	n	1	3	3	5	1	8.230 (0.767)
		%	7.7	23.1	23.1	38.5	7.7	
	Lisans	n	9	25	32	53	10	
		%	7.0	19.4	24.8	41.1	7.8	
	Y. lisans	n	7	10	29	45	10	
		%						
		n						
		%						

	Doktora	%	6.9	9.9	28.7	44.6	9.9	
		n	2	1	4	4	0	
		%	18.2	9.1	36.4	36.4	0.0	
	Toplam	n	19	39	68	107	21	
		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
Soru 35	Önlisans	n	0	1	3	6	3	8.146 (0.774)
		%	0.0	7.7	23.1	46.2	23.1	
	Lisans	n	5	10	20	56	38	
		%	3.9	7.8	15.5	43.4	29.5	
	Y. lisans	n	6	7	14	41	33	
		%	5.9	6.9	13.9	40.6	32.7	
	Doktora	n	2	0	1	6	2	
		%	18.2	0.0	9.1	54.5	18.2	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 3 (%23.1) kararsızım, 3 (%23.1) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%13.2) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%38.8) katılmıyorum, 34 (%26.4) kararsızım, 22 (%17.1) katılıyorum ve 6 (%4.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%9.9) kesinlikle katılmıyorum, 49 (%48.5) katılmıyorum, 27 (%26.7) kararsızım, 14 (%13.9) katılıyorum ve 1 (%1.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%54.5) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 2 (%18.2) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.731>0.05$).

Soru 33 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%30.8) katılmıyorum, 4 (%30.8) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%7.8) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%17.1) katılmıyorum, 25 (%19.4) kararsızım, 57 (%44.2) katılıyorum ve 15 (%11.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği

cevapların dağılımı 8 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%13.9) katılmıyorum, 22 (%21.8) kararsızım, 50 (%49.5) katılıyorum ve 7 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%18.2) katılmıyorum, 4 (%36.4) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.706>0.05$).

Soru 34 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 3 (%23.1) kararsızım, 5 (%38.5) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%19.4) katılmıyorum, 32 (%24.8) kararsızım, 53 (%41.1) katılıyorum ve 10 (%7.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%9.9) katılmıyorum, 29 (%28.7) kararsızım, 45 (%44.6) katılıyorum ve 10 (%9.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%18.2) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%9.1) katılmıyorum, 4 (%36.4) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.767>0.05$).

Soru 35 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%7.7) katılmıyorum, 3 (%23.1) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 3 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%7.8) katılmıyorum, 20 (%15.5) kararsızım, 56 (%43.4) katılıyorum ve 38 (%29.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%6.9) katılmıyorum, 14 (%13.9) kararsızım, 41 (%40.6) katılıyorum ve 33 (%32.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%18.2) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 6 (%54.5) katılıyorum ve 2 (%18.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.774>0.05$).

Tablo 4.19. Eğitim ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	Önlisans	n	0	5	2	6	0	6.750 (0.874)
		%	0.0	38.5	15.4	46.2	0.0	
	Lisans	n	5	27	27	53	17	
		%	3.9	20.9	20.9	41.1	13.2	
	Y. lisans	n	5	21	23	44	8	
		%	5.0	20.8	22.8	43.6	7.9	
	Doktora	n	0	3	3	4	1	
		%	0.0	27.3	27.3	36.4	9.1	
Soru 31	Önlisans	n	0	5	4	4	0	12.245 (0.426)
		%	0.0	38.5	30.8	30.8	0.0	
	Lisans	n	5	35	28	44	17	
		%	3.9	27.1	21.7	34.1	13.2	
	Y. lisans	n	5	21	38	29	8	
		%	5.0	20.8	37.6	28.7	7.9	
	Doktora	n	1	3	2	4	1	
		%	9.1	27.3	18.2	36.4	9.1	
Soru 36	Önlisans	n	0	5	4	4	0	13.732 (0.318)
		%	0.0	38.5	30.8	30.8	0.0	
	Lisans	n	5	35	28	44	17	
		%	3.9	27.1	21.7	34.1	13.2	
	Y. lisans	n	5	21	38	29	8	
		%	5.0	20.8	37.6	28.7	7.9	
	Doktora	n	1	3	2	4	1	
		%	9.1	27.3	18.2	36.4	9.1	
Soru 37	Önlisans	n	1	3	0	9	0	14.229 (0.282)
		%	7.7	23.1	0.0	69.2	0.0	
	Lisans	n	15	28	22	53	11	
		%	11.6	21.7	17.1	41.1	8.5	
	Y. lisans	n	6	35	17	35	8	
		%						
	Doktora	n						
		%						

	Doktora	%	5.9	34.7	16.8	34.7	7.9	
		n	2	3	2	4	0	
		%	18.2	27.3	18.2	36.4	0.0	
	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	Önlisans	n	6	3	0	3	1	9.580 (0.653)
		%	46.2	23.1	0.0	23.1	7.7	
	Lisans	n	62	36	16	9	6	
		%	48.1	27.9	12.4	7.0	4.7	
	Y. lisans	n	47	34	12	5	3	
		%	46.5	33.7	11.9	5.0	3.0	
	Doktora	n	5	3	2	1	0	
		%	45.5	27.3	18.2	9.1	0.0	
	Toplam	n	120	76	30	18	10	
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
Soru 39	Önlisans	n	5	3	1	4	0	14.193 (0.289)
		%	38.5	23.1	7.7	30.8	0.0	
	Lisans	n	41	45	17	18	8	
		%	31.8	34.9	13.2	14.0	6.2	
	Y. lisans	n	37	39	16	5	4	
		%	36.6	38.6	15.8	5.0	4.0	
	Doktora	n	3	6	1	1	0	
		%	27.3	54.5	9.1	9.1	0.0	
	Toplam	n	86	93	35	28	12	
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 2 (%15.4) kararsızım, 6 (%46.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%20.9) katılmıyorum, 27 (%20.9) kararsızım, 53 (%41.1) katılıyorum ve 17 (%13.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%20.8) katılmıyorum, 23 (%22.8) kararsızım, 44 (%43.6) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 3 (%27.3) kararsızım, 4 (%36.4)

katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.874>0.05$).

Soru 31 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 4 (%30.8) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%27.1) katılmıyorum, 28 (%21.7) kararsızım, 44 (%34.1) katılıyorum ve 17 (%13.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%20.8) katılmıyorum, 38 (%37.6) kararsızım, 29 (%28.7) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.426>0.05$).

Soru 36 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%38.5) katılmıyorum, 4 (%30.8) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%27.1) katılmıyorum, 28 (%21.7) kararsızım, 44 (%34.1) katılıyorum ve 17 (%13.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.0) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%20.8) katılmıyorum, 38 (%37.6) kararsızım, 29 (%28.7) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 1 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.318>0.05$).

Soru 37 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 9 (%69.2) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%11.6) kesinlikle katılmıyorum, 28 (%21.7)

katılmıyorum, 22 (%17.1) kararsızım, 53 (%41.1) katılıyorum ve 11 (%8.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%34.7) katılmıyorum, 17 (%16.8) kararsızım, 35 (%34.7) katılıyorum ve 8 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%9.1) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 4 (%36.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.282>0.05$).

Soru 38 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%46.2) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 3 (%23.1) katılıyorum ve 1 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 62 (%48.1) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%27.9) katılmıyorum, 16 (%12.4) kararsızım, 9 (%7.0) katılıyorum ve 6 (%4.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 47 (%46.5) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%33.7) katılmıyorum, 12 (%11.9) kararsızım, 5 (%5.0) katılıyorum ve 3 (%3.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%45.5) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%27.3) katılmıyorum, 2 (%18.2) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.653>0.05$).

Soru 39 için önlisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%38.5) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%23.1) katılmıyorum, 1 (%7.7) kararsızım, 4 (%30.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 41 (%31.8) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%34.9) katılmıyorum, 17 (%13.2) kararsızım, 18 (%14.0) katılıyorum ve 8 (%6.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%36.6) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%38.6) katılmıyorum, 16 (%15.8) kararsızım, 5 (%5.0) katılıyorum ve 4 (%4.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Doktora mezunlarının sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%27.3) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%54.5) katılmıyorum, 1 (%9.1) kararsızım, 1 (%9.1) katılıyorum ve

0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile eğitim durumu birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.289>0.05$).

4.7.4.3. Yaş İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.20. Yaş ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 1	20-29	n	1	1	0	9	5	9.524 (0.890)
		%	6.3	6.3	0.0	56.3	31.3	
	30-39	n	2	4	3	31	25	
		%	3.1	6.2	4.6	47.7	38.5	
	40-49	n	3	12	2	49	30	
		%	3.1	12.5	2.1	51.0	31.3	
	50-59	n	2	6	1	32	20	
		%	3.3	9.8	1.6	52.5	32.8	
	60 ve üzeri	n	1	4	0	6	5	
		%	6.3	25.0	0.0	37.5	31.3	
	Toplam	n	9	27	6	127	85	
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
Soru 2	20-29	n	1	0	0	12	3	8.949 (0.915)
		%	6.3	0.0	0.0	75.0	18.8	
	30-39	n	3	7	3	43	9	
		%	4.6	10.8	4.6	66.2	13.8	
	40-49	n	3	12	3	65	13	
		%	3.1	12.5	3.1	67.7	13.5	
	50-59	n	1	9	2	39	10	
		%	1.6	14.8	3.3	63.9	16.4	
	60 ve üzeri	n	1	2	0	13	0	
		%	6.3	12.5	0.0	81.3	0.0	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	20-29	n	1	1	3	6	5	26.779 (0.044)
		%	6.3	6.3	18.8	37.5	31.3	
	30-39	n	0	20	6	23	16	
		%	0.0	30.8	9.2	35.4	24.6	
	40-49	n	3	35	14	34	10	
		%	3.1	36.5	14.6	35.4	10.4	

	50-59	n	6	18	7	24	6	
		%	9.8	29.5	11.5	39.3	9.8	
	60 ve üzeri	n	1	7	1	7	0	
		%	6.3	43.8	6.3	43.8	0.0	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	20-29	n	1	5	2	6	2	14.278 (0.578)
		%	6.3	31.3	12.5	37.5	12.5	
	30-39	n	7	12	14	28	4	
		%	10.8	18.5	21.5	43.1	6.2	
	40-49	n	5	24	15	45	7	
		%	5.2	25.0	15.6	46.9	7.3	
	50-59	n	4	14	6	34	3	
		%	6.6	23.0	9.8	55.7	4.9	
	60 ve üzeri	n	0	3	1	12	0	
		%	0.0	18.8	6.3	75.0	0.0	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
Soru 11	20-29	n	5	8	1	1	1	11.884 (0.752)
		%	31.3	50.0	6.3	6.3	6.3	
	30-39	n	25	21	10	5	4	
		%	38.5	32.3	15.4	7.7	6.2	
	40-49	n	37	34	12	8	5	
		%	38.5	35.4	12.5	8.3	5.2	
	50-59	n	26	20	5	8	2	
		%	42.6	32.8	8.2	13.1	3.3	
	60 ve üzeri	n	5	10	0	1	0	
		%	31.3	62.5	0.0	6.3	0.0	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%6.2) katılmıyorum, 3 (%4.6) kararsızım, 31 (%47.7) katılıyorum ve 25 (%38.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%12.5) katılmıyorum, 2 (%2.1) kararsızım, 49 (%51.0) katılıyorum ve 30 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%9.8) katılmıyorum, 1 (%1.6) kararsızım, 32 (%52.5) katılıyorum ve 20 (%32.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.890>0.05$).

Soru 2 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 12 (%75.0) katılıyorum ve 3 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%10.8) katılmıyorum, 3 (%4.6) kararsızım, 43 (%66.2) katılıyorum ve 9 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%12.5) katılmıyorum, 3 (%3.1) kararsızım, 65 (%67.7) katılıyorum ve 13 (%13.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.8) katılmıyorum, 2 (%3.3) kararsızım, 39 (%63.9) katılıyorum ve 10 (%16.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 13 (%81.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.915>0.05$).

Soru 3 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%30.8) katılmıyorum, 6 (%9.2) kararsızım, 23 (%35.4) katılıyorum ve 16 (%24.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%36.5) katılmıyorum, 14 (%14.6) kararsızım, 34 (%35.4) katılıyorum ve 10 (%10.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%29.5) katılmıyorum, 7 (%11.5) kararsızım, 24 (%39.3) katılıyorum ve 6 (%9.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.039<0.05). Yaşı 39 ve altında olanların çoğu Soru 3'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 40 yaş ve üzerinde daha azdır.**

Soru 4 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%10.8) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 14 (%21.5) kararsızım, 28 (%43.1) katılıyorum ve 4 (%6.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.2) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%25.0) katılmıyorum, 15 (%15.6) kararsızım, 45 (%46.9) katılıyorum ve 7 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%23.0) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 34 (%55.7) katılıyorum ve 3 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 12

(%75.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.578>0.05).

Soru 11 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%31.3) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%38.5) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%32.3) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 5 (%7.7) katılıyorum ve 4 (%6.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%38.5) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%35.4) katılmıyorum, 12 (%12.5) kararsızım, 8 (%8.3) katılıyorum ve 5 (%5.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 26 (%42.6) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%32.8) katılmıyorum, 5 (%8.2) kararsızım, 8 (%13.1) katılıyorum ve 2 (%3.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%31.3) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%62.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.752>0.05).

Tablo 4.21. Yaş ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	20-29	n	1	1	0	5	9	11.658 (0.767)
		%	6.3	6.3	0.0	31.3	56.3	
	30-39	n	4	6	3	27	25	
		%	6.2	9.2	4.6	41.5	38.5	
	40-49	n	3	9	9	38	37	
		%	3.1	9.4	9.4	39.6	38.5	
	50-59	n	2	2	1	28	28	
		%	3.3	3.3	1.6	45.9	45.9	
	60 ve üzeri	n	1	1	1	8	5	
		%	6.3	6.3	6.3	50.0	31.3	
Soru 8	20-29	n	1	4	3	3	5	21.215
		%	4.3	7.5	5.5	41.7	40.9	

		%	6.3	25.0	18.8	18.8	31.3	(0.170)
	30-39	n	5	10	10	25	15	
		%	7.7	15.4	15.4	38.5	23.1	
	40-49	n	10	29	18	28	11	
		%	10.4	30.2	18.8	29.2	11.5	
	50-59	n	8	16	8	21	8	
		%	13.1	26.2	13.1	34.4	13.1	
	60 ve üzeri	n	2	6	0	8	0	
		%	12.5	37.5	0.0	50.0	0.0	
	Toplam	n	26	65	39	85	39	
		%	10.2	25.6	15.4	33.5	15.4	
Soru 9	20-29	n	1	0	1	9	5	20.502 (0.198)
		%	6.3	0.0	6.3	56.3	31.3	
	30-39	n	4	10	8	27	16	
		%	6.2	15.4	12.3	41.5	24.6	
	40-49	n	6	13	13	48	16	
		%	6.3	13.5	13.5	50.0	16.7	
	50-59	n	1	10	4	37	9	
		%	1.6	16.4	6.6	60.7	14.8	
	60 ve üzeri	n	1	5	0	10	0	
		%	6.3	31.3	0.0	62.5	0.0	
Soru 10	20-29	n	2	4	1	5	4	20.585 (0.195)
		%	12.5	25.0	6.3	31.3	25.0	
	30-39	n	3	5	9	30	18	
		%	4.6	7.7	13.8	46.2	27.7	
	40-49	n	3	10	11	39	33	
		%	3.1	10.4	11.5	40.6	34.4	
	50-59	n	0	4	4	34	19	
		%	0.0	6.6	6.6	55.7	31.1	
	60 ve üzeri	n	1	1	1	11	2	
		%	6.3	6.3	6.3	68.8	12.5	
Soru 12	20-29	n	9	24	26	119	76	24.746 (0.074)
		%	3.5	9.4	10.2	46.9	29.9	
	30-39	n	2	3	2	6	3	
		%	12.5	18.8	12.5	37.5	18.8	
		n	14	18	7	18	8	
		%	21.5	27.7	10.8	27.7	12.3	

	40-49	n	13	43	14	18	8	
		%	13.5	44.8	14.6	18.8	8.3	
	50-59	n	7	28	9	12	5	
		%	11.5	45.9	14.8	19.7	8.2	
	60 ve üzeri	n	0	12	0	4	0	
		%	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	
	Toplam	n	36	104	32	58	24	
		%	14.2	40.9	12.6	22.8	9.4	
Soru 13	20-29	n	3	8	3	1	1	21.895 (0.147)
		%	18.8	50.0	18.8	6.3	6.3	
	30-39	n	25	20	6	11	3	
		%	38.5	30.8	9.2	16.9	4.6	
	40-49	n	35	42	8	6	5	
		%	36.5	43.8	8.3	6.3	5.2	
	50-59	n	25	20	3	11	2	
		%	41.0	32.8	4.9	18.0	3.3	
	60 ve üzeri	n	1	9	2	4	0	
		%	6.3	56.3	12.5	25.0	0.0	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 9 (%56.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%9.2) katılmıyorum, 3 (%4.6) kararsızım, 27 (%41.5) katılıyorum ve 25 (%38.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%9.4) katılmıyorum, 9 (%9.4) kararsızım, 38 (%39.6) katılıyorum ve 37 (%38.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%3.2) katılmıyorum, 1 (%1.6) kararsızım, 28 (%45.9) katılıyorum ve 28 (%45.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.767>0.05$).

Soru 8 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 3 (%18.8) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.4) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 25 (%38.5) katılıyorum ve 15 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%10.4) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%30.2) katılmıyorum, 18 (%18.8) kararsızım, 28 (%29.2) katılıyorum ve 11 (%11.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%13.1) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%26.2) katılmıyorum, 8 (%13.1) kararsızım, 21 (%34.4) katılıyorum ve 8 (%13.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%37.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.170>0.05$).

Soru 9 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.4) katılmıyorum, 8 (%12.3) kararsızım, 27 (%41.5) katılıyorum ve 16 (%24.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%13.5) katılmıyorum, 13 (%13.5) kararsızım, 48 (%50.0) katılıyorum ve 16 (%16.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%16.4) katılmıyorum, 4 (%6.6) kararsızım, 37 (%60.7) katılıyorum ve 9 (%14.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 10 (%62.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.198>0.05).

Soru 10 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%7.7) katılmıyorum, 9 (%13.8) kararsızım, 30 (%46.2) katılıyorum ve 18 (%27.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%10.4) katılmıyorum, 11 (%11.5) kararsızım, 39 (%40.6) katılıyorum ve 33 (%34.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%6.6) katılmıyorum, 4 (%6.6) kararsızım, 34 (%55.7) katılıyorum ve 19 (%31.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 11 (%68.8) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.195>0.05).

Soru 12 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 3 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%21.5) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%27.7) katılmıyorum, 7 (%10.8) kararsızım, 18 (%27.7) katılıyorum ve 8 (%12.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%13.5) kesinlikle katılmıyorum, 43 (%44.8) katılmıyorum, 14 (%14.6) kararsızım, 18 (%18.8) katılıyorum ve 8 (%8.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%11.5) kesinlikle katılmıyorum, 28 (%45.9) katılmıyorum, 9 (%14.8) kararsızım, 12 (%19.7) katılıyorum ve 5 (%8.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%75.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 4

(%25.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.074>0.05).

Soru 13 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%18.8) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%38.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%30.8) katılmıyorum, 6 (%9.2) kararsızım, 11 (%16.9) katılıyorum ve 3 (%4.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 35 (%36.5) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%43.8) katılmıyorum, 8 (%8.3) kararsızım, 6 (%6.3) katılıyorum ve 5 (%5.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%41.0) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%32.8) katılmıyorum, 3 (%4.9) kararsızım, 11 (%18.0) katılıyorum ve 2 (%3.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%56.3) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 4 (%25.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.147>0.05).

Tablo 4.22. Yaş ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	20-29	n	1	1	1	7	6	12.276 (0.725)
		%	6.3	6.3	6.3	43.8	37.5	
	30-39	n	3	11	10	31	10	
		%	4.6	16.9	15.4	47.7	15.4	
	40-49	n	4	16	10	51	15	
		%	4.2	16.7	10.4	53.1	15.6	
	50-59	n	1	7	10	32	11	
		%	1.6	11.5	16.4	52.5	18.0	
	60 ve üzeri	n	1	4	1	9	1	
		%	6.3	25.0	6.3	56.3	6.3	
	Toplam	n	10	39	32	130	43	
		%	3.9	15.4	12.6	51.2	16.9	

Soru 6	20-29	n	2	2	1	5	6	14.809 (0.536)
		%	12.5	12.5	6.3	31.3	37.5	
	30-39	n	4	9	12	29	11	
		%	6.2	13.8	18.5	44.6	16.9	
	40-49	n	3	16	13	50	14	
		%	3.1	16.7	13.5	52.1	14.6	
	50-59	n	2	9	6	32	12	
		%	3.3	14.8	9.8	52.5	19.7	
	60 ve üzeri	n	1	4	1	9	1	
		%	6.3	25.0	6.3	56.3	6.3	
Soru 14	20-29	n	3	7	4	1	1	20.453 (0.201)
		%	18.8	43.8	25.0	6.3	6.3	
	30-39	n	13	21	8	16	7	
		%	20.0	32.3	12.3	24.6	10.8	
	40-49	n	10	46	20	15	5	
		%	10.4	47.9	20.8	15.6	5.2	
	50-59	n	10	23	9	17	2	
		%	16.4	37.7	14.8	27.9	3.3	
	60 ve üzeri	n	0	7	4	5	0	
		%	0.0	43.8	25.0	31.3	0.0	
Soru 15	20-29	n	2	8	4	1	1	16.570 (0.414)
		%	12.5	50.0	25.0	6.3	6.3	
	30-39	n	15	25	8	12	5	
		%	23.1	38.5	12.3	18.5	7.7	
	40-49	n	17	43	17	16	3	
		%	17.7	44.8	17.7	16.7	3.1	
	50-59	n	6	29	9	14	3	
		%	9.8	47.5	14.8	23.0	4.9	
	60 ve üzeri	n	0	8	2	6	0	
		%	0.0	50.0	12.5	37.5	0.0	
Soru 16	20-29	n	2	8	4	1	1	23.600 (0.099)
		%	12.5	50.0	25.0	6.3	6.3	
	30-39	n	10	27	6	17	5	
		%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	

	40-49	%	15.4	41.5	9.2	26.2	7.7	
		n	17	53	10	13	3	
	50-59	%	17.7	55.2	10.4	13.5	3.1	
		n	14	24	4	15	4	
	60 ve üzeri	%	23.0	39.3	6.6	24.6	6.6	
		n	0	11	0	5	0	
	Toplam	%	0.0	68.8	0.0	31.3	0.0	
		n	43	123	24	51	13	
Soru 17	20-29	%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	8.592 (0.929)
		n	1	3	0	10	2	
	30-39	%	6.3	18.8	0.0	62.5	12.5	
		n	6	11	10	33	5	
	40-49	%	9.2	16.9	15.4	50.8	7.7	
		n	4	16	13	50	13	
	50-59	%	4.2	16.7	13.5	52.1	13.5	
		n	4	13	8	30	6	
	60 ve üzeri	%	6.6	21.3	13.1	49.2	9.8	
		n	1	5	1	8	1	
	Toplam	%	6.3	31.3	6.3	50.0	6.3	
		n	16	48	32	131	27	
Soru 18	20-29	%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	13.659 (0.624)
		n	1	4	0	9	2	
	30-39	%	6.3	25.0	0.0	56.3	12.5	
		n	2	12	8	25	18	
	40-49	%	3.1	18.5	12.3	38.5	27.7	
		n	3	11	10	48	24	
	50-59	%	3.1	11.5	10.4	50.0	25.0	
		n	3	12	8	25	13	
	60 ve üzeri	%	4.9	19.7	13.1	41.0	21.3	
		n	1	5	0	8	2	
	Toplam	%	6.3	31.3	0.0	50.0	12.5	
		n	10	44	26	115	59	
Soru 19	20-29	%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	14.072 (0.596)
		n	1	3	0	10	2	
	30-39	%	6.3	18.8	0.0	62.5	12.5	
		n	5	11	7	27	15	
	40-49	%	7.7	16.9	10.8	41.5	23.1	
		n	3	11	10	59	13	
	Toplam	%	3.1	11.5	10.4	61.5	13.5	
		n	3	11	10	59	13	

Soru 20	50-59	n	3	13	7	30	8	15.353 (0.499)
		%	4.9	21.3	11.5	49.2	13.1	
	60 ve üzeri	n	1	4	1	9	1	
		%	6.3	25.0	6.3	56.3	6.3	
	Toplam	n	13	42	25	135	39	
		%	5.1	16.5	9.8	53.1	15.4	
	20-29	n	1	5	0	6	4	
		%	6.3	31.3	0.0	37.5	25.0	
	30-39	n	4	12	8	29	12	
		%	6.2	18.5	12.3	44.6	18.5	
Soru 20	40-49	n	4	14	10	54	14	15.353 (0.499)
		%	4.2	14.6	10.4	56.3	14.6	
	50-59	n	3	14	6	30	8	
		%	4.9	23.0	9.8	49.2	13.1	
	60 ve üzeri	n	0	7	0	7	2	
		%	0.0	43.8	0.0	43.8	12.5	
	Toplam	n	12	52	24	126	40	
		%	4.7	20.5	9.4	49.6	15.7	

Soru 5 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 6 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%16.9) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 31 (%47.7) katılıyorum ve 10 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%16.7) katılmıyorum, 10 (%10.4) kararsızım, 51 (%53.1) katılıyorum ve 15 (%15.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%11.5) katılmıyorum, 10 (%16.4) kararsızım, 32 (%52.5) katılıyorum ve 11 (%18.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.5) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.725>0.05).

Soru 6 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 6 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%13.8) katılmıyorum, 12 (%18.5) kararsızım, 29 (%44.6) katılıyorum ve 11 (%16.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%16.7) katılmıyorum, 13 (%13.5) kararsızım, 50 (%52.1) katılıyorum ve 14 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.8) katılmıyorum, 10 (%9.8) kararsızım, 32 (%52.5) katılıyorum ve 12 (%19.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.5) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.536>0.05).

Soru 14 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%18.8) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 1 (%25.0) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%20.0) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%32.3) katılmıyorum, 8 (%12.3) kararsızım, 16 (%24.6) katılıyorum ve 7 (%10.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%10.4) kesinlikle katılmıyorum, 46 (%47.9) katılmıyorum, 20 (%20.8) kararsızım, 15 (%15.6) katılıyorum ve 5 (%5.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%37.7) katılmıyorum, 9 (%14.8) kararsızım, 17 (%27.9) katılıyorum ve 2 (%3.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 4 (%25.0) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 14 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.201>0.05).

Soru 15 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 4 (%25.0) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%23.1) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%38.5) katılmıyorum, 8 (%12.3) kararsızım, 12 (%18.5) katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%17.7) kesinlikle katılmıyorum, 43 (%44.8) katılmıyorum, 17 (%17.7) kararsızım, 16 (%16.7) katılıyorum ve 3 (%3.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%47.5) katılmıyorum, 9 (%14.8) kararsızım, 14 (%23.0) katılıyorum ve 3 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.414>0.05$).

Soru 16 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 4 (%25.0) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%41.5) katılmıyorum, 6 (%9.2) kararsızım, 17 (%26.2) katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%17.7) kesinlikle katılmıyorum, 53 (%55.2) katılmıyorum, 10 (%10.4) kararsızım, 13 (%13.5) katılıyorum ve 3 (%3.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%23.0) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%39.3) katılmıyorum, 4 (%6.6) kararsızım, 15 (%24.6) katılıyorum ve 4 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%68.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.099>0.05$).

Soru 17 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 10 (%62.5) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.2) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%16.9) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 33 (%50.8) katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%16.7) katılmıyorum, 13 (%13.5) kararsızım, 50 (%52.1) katılıyorum ve 13 (%13.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.3) katılmıyorum, 8 (%13.1) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 6 (%9.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.929>0.05$).

Soru 18 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 3 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 8 (%12.3) kararsızım, 25 (%38.5) katılıyorum ve 18 (%27.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%11.5) katılmıyorum, 10 (%10.4) kararsızım, 48 (%50.0) katılıyorum ve 24 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.7) katılmıyorum, 8 (%13.1) kararsızım, 25 (%41.0) katılıyorum ve 13 (%21.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p -değeri=0.624>0.05).

Soru 19 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 10 (%62.5) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%16.9) katılmıyorum, 7 (%10.8) kararsızım, 27 (%41.5) katılıyorum ve 15 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%11.5) katılmıyorum, 10 (%10.4) kararsızım, 59 (%61.5) katılıyorum ve 13 (%13.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.3) katılmıyorum, 7 (%11.5) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 8 (%13.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p -değeri=0.596>0.05).

Soru 20 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 8 (%12.3) kararsızım, 29 (%44.6) katılıyorum ve 12 (%18.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%14.6) katılmıyorum, 10 (%10.4) kararsızım, 54 (%56.3) katılıyorum ve 14 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%23.0) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 8 (%13.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların

dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.499>0.05).

Tablo 4.23. Yaş ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 22	20-29	n	1	4	1	6	4	14.085 (0.592)
		%	6.3	25.0	6.3	37.5	25.0	
	30-39	n	7	14	11	26	7	
		%	10.8	21.5	16.9	40.0	10.8	
	40-49	n	7	18	17	41	13	
		%	7.3	18.8	17.7	42.7	13.5	
	50-59	n	3	18	5	28	7	
		%	4.9	29.5	8.2	45.9	11.5	
	60 ve üzeri	n	1	6	0	8	1	
		%	6.3	37.5	0.0	50.0	6.3	
Soru 23	20-29	n	1	2	2	7	4	14.028 (0.597)
		%	6.3	12.5	12.5	43.8	25.0	
	30-39	n	5	18	13	24	5	
		%	7.7	27.7	20.0	36.9	7.7	
	40-49	n	5	25	19	34	13	
		%	5.2	26.0	19.8	35.4	13.5	
	50-59	n	3	22	6	24	6	
		%	4.9	36.1	9.8	39.3	9.8	
	60 ve üzeri	n	1	8	2	4	1	
		%	6.3	50.0	12.5	25.0	6.3	
Soru 24	20-29	n	4	6	2	3	1	22.716 (0.122)
		%	25.0	37.5	12.5	18.8	6.3	
	30-39	n	13	21	21	9	1	
		%	20.0	32.3	32.3	13.8	1.5	
	40-49	n	17	55	16	8	0	
		%	17.7	57.3	16.7	8.3	0.0	

	50-59	n	10	33	10	7	1	
		%	16.4	54.1	16.4	11.5	1.6	
	60 ve üzeri	n	2	11	1	2	0	
		%	12.5	68.8	6.3	12.5	0.0	
	Toplam	n	46	126	50	29	3	
		%	18.1	49.6	19.7	11.4	1.2	
Soru 25	20-29	n	1	3	2	5	5	10.254 (0.853)
		%	6.3	18.8	12.5	31.3	31.3	
	30-39	n	4	12	14	23	12	
		%	6.2	18.5	21.5	35.4	18.5	
	40-49	n	6	11	12	32	35	
		%	6.3	11.5	12.5	33.3	36.5	
	50-59	n	4	7	8	24	18	
		%	6.6	11.5	13.1	39.3	29.5	
	60 ve üzeri	n	1	3	1	6	5	
		%	6.3	18.8	6.3	37.5	31.3	
	Toplam	n	16	36	37	90	75	
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
Soru 26	20-29	n	1	4	1	5	5	12.085 (0.738)
		%	6.3	25.0	6.3	31.3	31.3	
	30-39	n	5	15	13	24	8	
		%	7.7	23.1	20.0	36.9	12.3	
	40-49	n	5	16	9	48	18	
		%	5.2	16.7	9.4	50.0	18.8	
	50-59	n	4	10	9	30	8	
		%	6.6	16.4	14.8	49.2	13.1	
	60 ve üzeri	n	1	3	3	6	3	
		%	6.3	18.8	18.8	37.5	18.8	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%10.8) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%21.5) katılmıyorum, 11 (%16.9) kararsızım, 26 (%40.0) katılıyorum ve 7 (%10.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 18

(%18.8) katılmıyorum, 17 (%17.7) kararsızım, 41 (%42.7) katılıyorum ve 13 (%13.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%29.5) katılmıyorum, 5 (%8.2) kararsızım, 28 (%45.9) katılıyorum ve 7 (%11.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%37.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p -değeri=0.592>0.05).

Soru 23 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%27.7) katılmıyorum, 13 (%20.0) kararsızım, 24 (%36.9) katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.2) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%26.0) katılmıyorum, 19 (%19.8) kararsızım, 34 (%35.4) katılıyorum ve 13 (%13.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%36.1) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 24 (%39.3) katılıyorum ve 6 (%9.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 4 (%25.0) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p -değeri=0.597>0.05).

Soru 24 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%25.0) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%37.5) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 3 (%18.8) katılıyorum ve 1 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%20.0) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%32.3) katılmıyorum, 21 (%32.3) kararsızım, 9 (%13.8)

katılıyorum ve 1 (%1.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%17.7) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%57.3) katılmıyorum, 16 (%16.7) kararsızım, 8 (%8.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 33 (%55.4) katılmıyorum, 10 (%16.4) kararsızım, 7 (%11.5) katılıyorum ve 1 (%1.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%68.8) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 2 (%12.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.122>0.05$).

Soru 25 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.2) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 14 (%21.5) kararsızım, 23 (%35.4) katılıyorum ve 12 (%18.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%11.5) katılmıyorum, 12 (%12.5) kararsızım, 32 (%33.3) katılıyorum ve 35 (%36.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%11.5) katılmıyorum, 8 (%13.1) kararsızım, 24 (%39.3) katılıyorum ve 18 (%29.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.853>0.05$).

Soru 26 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 5 (%31.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.7) kesinlikle

katılmıyorum, 15 (%23.1) katılmıyorum, 13 (%20.0) kararsızım, 24 (%36.9) katılıyorum ve 8 (%12.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.2) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%16.7) katılmıyorum, 9 (%9.4) kararsızım, 48 (%50.0) katılıyorum ve 18 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%16.4) katılmıyorum, 9 (%14.8) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 8 (%13.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 3 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 26 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.738>0.05).

Tablo 4.24. Yaş ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28, ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 21	20-29	n	4	2	1	5	4	17.013 (0.385)
		%	25.0	12.5	6.3	31.3	25.0	
	30-39	n	10	13	12	18	12	
		%	15.4	20.0	18.5	27.7	18.5	
	40-49	n	9	21	8	35	23	
		%	9.4	21.9	8.3	36.5	24.0	
	50-59	n	7	11	5	21	17	
		%	11.5	18.0	8.2	34.4	27.9	
	60 ve üzeri	n	1	3	5	3	4	
		%	6.3	18.8	31.3	18.8	25.0	
	Toplam	n	31	50	31	82	60	
		%	12.2	19.7	12.2	32.3	23.6	
Soru 27	20-29	n	1	2	0	7	6	16.125 (0.444)
		%	6.3	12.5	0.0	43.8	37.5	
	30-39	n	2	12	9	24	18	
		%	3.1	18.5	13.8	36.9	27.7	
	40-49	n	3	15	7	28	43	
		%	3.1	15.6	7.3	29.2	44.8	
	50-59	n	2	4	4	25	26	
		%	3.3	6.6	6.6	41.0	42.6	
	60 ve üzeri	n	1	1	2	8	4	
		%	6.3	6.6	12.9	48.8	35.4	

	üzeri	%	6.3	6.3	12.5	50.0	25.0	
	Toplam	n	9	34	22	92	97	
		%	3.5	13.4	8.7	36.2	38.2	
Soru 28	20-29	n	1	3	0	6	6	12.033 (0.742)
		%	6.3	18.8	0.0	37.5	37.5	
	30-39	n	3	12	11	22	17	
		%	4.6	18.5	16.9	33.8	26.2	
	40-49	n	4	14	12	28	38	
		%	4.2	14.6	12.5	29.2	39.6	
	50-59	n	4	6	5	22	24	
		%	6.6	9.8	8.2	36.1	39.3	
	60 ve üzeri	n	1	1	2	8	4	
		%	6.3	6.3	12.5	50.0	25.0	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	
Soru 29	20-29	n	2	1	3	6	4	17.477 (0.355)
		%	12.5	6.3	18.8	37.5	25.0	
	30-39	n	2	16	12	26	9	
		%	3.1	24.6	18.5	40.0	13.8	
	40-49	n	4	18	25	39	10	
		%	4.2	18.8	26.0	40.6	10.4	
	50-59	n	5	10	16	23	7	
		%	8.2	16.4	26.2	37.7	11.5	
	60 ve üzeri	n	0	6	6	4	0	
		%	0.0	37.5	37.5	25.0	0.0	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%25.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%15.4) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%20.0) katılmıyorum, 12 (%18.5) kararsızım, 18 (%27.7) katılıyorum ve 12 (%18.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%9.4) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%21.9) katılmıyorum, 8 (%8.3) kararsızım, 35 (%36.5) katılıyorum ve 23 (%24.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 7 (%11.5) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%18.0) katılmıyorum, 5 (%8.2) kararsızım, 21 (%34.4) katılıyorum ve 17 (%27.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 5 (%31.3) kararsızım, 3 (%18.8) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.385>0.05$).

Soru 27 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 6 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 9 (%13.8) kararsızım, 24 (%36.9) katılıyorum ve 18 (%27.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%15.6) katılmıyorum, 7 (%7.3) kararsızım, 28 (%29.2) katılıyorum ve 43 (%44.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.3) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%6.6) katılmıyorum, 4 (%6.6) kararsızım, 25 (%41.0) katılıyorum ve 26 (%42.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.444>0.05$).

Soru 28 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%18.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 6 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 11 (%16.9) kararsızım, 22 (%33.8) katılıyorum ve 17 (%26.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%14.6) katılmıyorum, 12 (%12.5) kararsızım, 28 (%29.2) katılıyorum ve 38 (%39.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara

verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%9.8) katılmıyorum, 5 (%8.2) kararsızım, 22 (%36.1) katılıyorum ve 24 (%39.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 8 (%50.0) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.742>0.05).

Soru 29 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%24.6) katılmıyorum, 12 (%18.5) kararsızım, 26 (%40.0) katılıyorum ve 9 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%18.8) katılmıyorum, 25 (%26.0) kararsızım, 39 (%40.6) katılıyorum ve 10 (%10.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.2) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%16.4) katılmıyorum, 16 (%26.2) kararsızım, 23 (%37.7) katılıyorum ve 7 (%11.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%37.5) katılmıyorum, 6 (%37.5) kararsızım, 4 (%25.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 29 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.355>0.05).

Tablo 4.25. Yaş ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 32	20-29	n	1	5	5	5	0	18.303 (0.306)
		%	6.3	31.3	31.3	31.3	0.0	
	30-39	n	9	23	20	8	5	
		%	13.8	35.4	30.8	12.3	7.7	
	40-49	n	12	50	18	13	3	
		%	12.5	52.1	18.8	13.5	3.1	
	50-59	n	6	24	18	12	1	
		%	9.8	39.3	29.5	19.7	1.6	
	60 ve üzeri	n	0	8	5	3	0	
		%	0.0	50.0	31.3	18.8	0.0	
Soru 33	20-29	n	1	1	2	11	1	15.266 (0.505)
		%	6.3	6.3	12.5	68.8	6.3	
	30-39	n	9	9	16	26	5	
		%	13.8	13.8	24.6	40.0	7.7	
	40-49	n	6	15	21	42	12	
		%	6.3	15.6	21.9	43.8	12.5	
	50-59	n	3	12	12	30	4	
		%	4.9	19.7	19.7	49.2	6.6	
	60 ve üzeri	n	1	5	4	6	0	
		%	6.3	31.3	25.0	37.5	0.0	
Soru 34	20-29	n	2	2	1	9	2	22.741 (0.121)
		%	12.5	12.5	6.3	56.3	12.5	
	30-39	n	6	8	25	20	6	
		%	9.2	12.3	38.5	30.8	9.2	
	40-49	n	7	13	24	44	8	
		%	7.3	13.5	25.0	45.8	8.3	
	50-59	n	3	9	16	28	5	
		%	4.9	14.8	26.2	45.9	8.2	
	60 ve üzeri	n	1	7	2	6	0	
		%	6.3	43.8	12.5	37.5	0.0	
Toplam		n	19	39	68	107	21	
		%						

		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
Soru 35	20-29	n	1	2	1	9	3	30.480 (0.016)
		%	6.3	12.5	6.3	56.3	18.8	
	30-39	n	6	0	15	31	13	
		%	9.2	0.0	23.1	47.7	20.0	
	40-49	n	4	11	15	29	37	
		%	4.2	11.5	15.6	30.2	38.5	
	50-59	n	1	5	6	30	19	
		%	1.6	8.2	9.8	49.2	31.1	
	60 ve üzeri	n	1	0	1	10	4	
		%	6.3	0.0	6.3	62.5	25.0	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 5 (%31.3) kararsızım, 5 (%31.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%35.4) katılmıyorum, 20 (%30.8) kararsızım, 8 (%12.3) katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%52.1) katılmıyorum, 18 (%18.8) kararsızım, 13 (%13.5) katılıyorum ve 3 (%3.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%39.3) katılmıyorum, 18 (%29.5) kararsızım, 12 (%19.7) katılıyorum ve 1 (%1.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%50.0) katılmıyorum, 5 (%31.3) kararsızım, 3 (%18.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.306>0.05$).

Soru 33 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 11 (%68.8) katılıyorum ve 1 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%13.8) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%13.8) katılmıyorum, 16 (%24.6) kararsızım, 26 (%40.0)

katılıyorum ve 5 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%15.6) katılmıyorum, 21 (%21.9) kararsızım, 42 (%43.8) katılıyorum ve 12 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.7) katılmıyorum, 12 (%19.7) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 4 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 4 (%25.0) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.505>0.05).

Soru 34 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.2) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.3) katılmıyorum, 25 (%38.5) kararsızım, 20 (%30.8) katılıyorum ve 6 (%9.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%13.5) katılmıyorum, 24 (%25.0) kararsızım, 44 (%45.8) katılıyorum ve 8 (%8.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.8) katılmıyorum, 16 (%26.2) kararsızım, 28 (%45.9) katılıyorum ve 5 (%8.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.121>0.05).

Soru 35 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 3 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.2) kesinlikle

katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 15 (%23.1) kararsızım, 31 (%47.7) katılıyorum ve 13 (%20.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%11.5) katılmıyorum, 15 (%15.6) kararsızım, 29 (%30.2) katılıyorum ve 37 (%38.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%8.2) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 30 (%49.2) katılıyorum ve 19 (%31.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 0 (%0.0) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 10 (%62.5) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.016<0.05). Yaşı 50 ve üzerinde olanların çoğu Soru 39'a katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 50 yaş ve altında daha azdır.**

Tablo 4.26. Yaş ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	20-29	n	1	1	4	6	4	16.916 (0.391)
		%	6.3	6.3	25.0	37.5	25.0	
	30-39	n	3	14	15	23	10	
		%	4.6	21.5	23.1	35.4	15.4	
	40-49	n	3	19	23	44	7	
		%	3.1	19.8	24.0	45.8	7.3	
	50-59	n	2	15	11	28	5	
		%	3.3	24.6	18.0	45.9	8.2	
	60 ve üzeri	n	1	7	2	6	0	
		%	6.3	43.8	12.5	37.5	0.0	
	Toplam	n	10	56	55	107	26	
		%	3.9	22.0	21.7	42.1	10.2	
Soru 31	20-29	n	1	2	1	9	3	29.013 (0.024)
		%	6.3	12.5	6.3	56.3	18.8	
	30-39	n	3	10	25	18	9	
		%	4.6	15.4	38.5	27.7	13.8	
	40-49	n	4	23	26	36	7	
		%	4.2	24.0	27.1	37.5	7.3	

	50-59	n	2	22	13	17	7	
		%	3.3	36.1	21.3	27.9	11.5	
	60 ve üzeri	n	1	7	7	1	0	
		%	6.3	43.8	43.8	6.3	0.0	
	Toplam	n	11	64	72	81	26	
		%	4.3	25.2	28.3	31.9	10.2	
Soru 36	20-29	n	1	1	3	9	2	17.786 (0.337)
		%	6.3	6.3	18.8	56.3	12.5	
	30-39	n	6	12	17	21	9	
		%	9.2	18.5	26.2	32.3	13.8	
	40-49	n	19	24	17	28	8	
		%	19.8	25.0	17.7	29.2	8.3	
	50-59	n	12	15	11	18	5	
		%	19.7	24.6	18.0	29.5	8.2	
	60 ve üzeri	n	3	5	1	7	0	
		%	18.8	31.3	6.3	43.8	0.0	
	Toplam	n	41	57	49	83	24	
		%	16.1	22.4	19.3	32.7	9.4	
Soru 37	20-29	n	0	4	2	9	1	21.815 (0.149)
		%	0.0	25.0	12.5	56.3	6.3	
	30-39	n	8	13	15	21	8	
		%	12.3	20.0	23.1	32.3	12.3	
	40-49	n	10	26	18	36	6	
		%	10.4	27.1	18.8	37.5	6.3	
	50-59	n	6	21	6	24	4	
		%	9.8	34.4	9.8	39.3	6.6	
	60 ve üzeri	n	0	5	0	11	0	
		%	0.0	31.3	0.0	68.8	0.0	
	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	20-29	n	7	5	0	4	0	19.276 (0.255)
		%	43.8	31.3	0.0	25.0	0.0	
	30-39	n	29	19	10	4	3	
		%	44.6	29.2	15.4	6.2	4.6	
	40-49	n	47	27	12	7	3	
		%	49.0	28.1	12.5	7.3	3.1	
	50-59	n	31	16	7	3	4	
		%	50.8	26.2	11.5	4.9	6.6	
	60 ve	n	6	9	1	0	0	
		%						

	üzeri	%	37.5	56.3	6.3	0.0	0.0	
	Toplam	n	120	76	30	18	10	
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
Soru 39	20-29	n	5	6	2	3	0	16.080 (0.447)
		%	31.3	37.5	12.5	18.8	0.0	
	30-39	n	22	20	10	10	3	
		%	33.8	30.8	15.4	15.4	4.6	
	40-49	n	34	36	15	7	4	
		%	35.4	37.5	15.6	7.3	4.2	
	50-59	n	22	20	6	8	5	
		%	36.1	32.8	9.8	13.1	8.2	
	60 ve üzeri	n	3	11	2	0	0	
		%	18.8	68.8	12.5	0.0	0.0	
	Toplam	n	86	93	35	28	12	
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 4 (%25.0) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 4 (%25.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%21.5) katılmıyorum, 15 (%23.2) kararsızım, 23 (%35.4) katılıyorum ve 10 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.1) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%19.8) katılmıyorum, 23 (%24.0) kararsızım, 44 (%45.8) katılıyorum ve 7 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%24.6) katılmıyorum, 11 (%18.0) kararsızım, 28 (%45.9) katılıyorum ve 5 (%8.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 6 (%37.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p -değeri=0.391>0.05).

Soru 31 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%12.5) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 3 (%18.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş

aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.4) katılmıyorum, 25 (%38.5) kararsızım, 18 (%27.7) katılıyorum ve 9 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%24.0) katılmıyorum, 26 (%27.2) kararsızım, 36 (%37.5) katılıyorum ve 7 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%36.1) katılmıyorum, 13 (%21.3) kararsızım, 17 (%27.6) katılıyorum ve 7 (%11.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%43.8) katılmıyorum, 7 (%43.8) kararsızım, 1 (%6.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağlıdır (p-değeri=0.024<0.05). Yaşı 29 ve altında olanların çoğu Soru 31'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 30 yaş ve üzerinde daha azdır.**

Soru 36 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%6.3) katılmıyorum, 3 (%18.8) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 2 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.2) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%18.5) katılmıyorum, 17 (%26.2) kararsızım, 21 (%32.3) katılıyorum ve 9 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 19 (%3.8) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%25.0) katılmıyorum, 17 (%17.7) kararsızım, 28 (%29.2) katılıyorum ve 8 (%8.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%19.7) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%24.6) katılmıyorum, 11 (%18.0) kararsızım, 18 (%29.5) katılıyorum ve 5 (%8.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%18.8) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 7 (%43.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.337>0.05).

Soru 37 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%25.0) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 9 (%56.3) katılıyorum ve 1 (%6.30) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%20.0) katılmıyorum, 15 (%23.1) kararsızım, 21 (%32.3) katılıyorum ve 8 (%12.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%10.4) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%27.1) katılmıyorum, 18 (%18.8) kararsızım, 36 (%37.5) katılıyorum ve 6 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%34.4) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 24 (%39.3) katılıyorum ve 4 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 11 (%68.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.149>0.05$).

Soru 38 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%43.8) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%31.3) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 4 (%25.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 29 (%44.6) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%29.2) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 4 (%6.2) katılıyorum ve 3 (%4.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 47 (%49.0) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%28.1) katılmıyorum, 12 (%12.5) kararsızım, 7 (%7.3) katılıyorum ve 3 (%3.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 31 (%50.8) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%26.2) katılmıyorum, 7 (%11.5) kararsızım, 3 (%4.9) katılıyorum ve 4 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%37.5) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%56.3) katılmıyorum, 1 (%6.3) kararsızım, 0 (%0.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.255>0.05$).

Soru 39 için 20-29 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%31.3) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%37.5) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 3 (%18.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 30-39 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 22 (%33.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%30.8) katılmıyorum, 10 (%15.4) kararsızım, 10 (%15.4) katılıyorum ve 3 (%4.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 40-49 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 34 (%35.4) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%37.5) katılmıyorum, 15 (%15.6) kararsızım, 7 (%7.3) katılıyorum ve 4 (%4.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 50-59 yaş aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 22 (%36.1) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%32.8) katılmıyorum, 6 (%9.8) kararsızım, 8 (%13.1) katılıyorum ve 5 (%8.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. 60 yaş ve üzerindeki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%18.8) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%68.8) katılmıyorum, 2 (%12.5) kararsızım, 0 (%0.0) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.447>0.05).

4.7.5.3. Kurumda Çalışma Süresi İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.27. Kurumda çalışma süresi ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru1	0-5 yıl	n	2	1	1	20	15	14.787 (0.253)
		%	5.1	2.6	2.6	51.3	38.5	
	6-10 yıl	n	0	5	1	23	12	
		%	0.0	12.2	2.4	56.1	29.3	
	11-15 yıl	n	1	7	4	28	23	
		%	1.6	11.1	6.3	44.4	36.5	
	16 yıl ve üzeri	n	6	14	0	56	35	
		%	5.4	12.6	0.0	50.5	31.5	
Soru 2	0-5 yıl	n	9	27	6	127	85	4.199 (0.980)
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
	6-10 yıl	n	2	3	2	26	6	
		%	5.1	7.7	5.1	66.7	15.4	
	6-10 yıl	n	1	4	0	30	6	
		%	2.4	9.8	0.0	73.2	14.6	

	11-15 yıl	n	2	8	3	42	8	
		%	3.2	12.7	4.8	66.7	12.7	
	16 yıl ve üzeri	n	4	15	3	74	15	
		%	3.6	13.5	2.7	66.7	13.5	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	0-5 yıl	n	1	5	7	14	12	26.385 (0.009)
		%	2.6	12.8	17.9	35.9	30.8	
	6-10 yıl	n	2	13	2	15	9	
		%	4.9	31.7	4.9	36.6	22.0	
	11-15 yıl	n	1	21	12	23	6	
		%	1.6	33.3	19.0	36.5	9.5	
	16 yıl ve üzeri	n	7	42	10	42	10	
		%	6.3	37.8	9.0	37.8	9.0	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	0-5 yıl	n	3	9	7	18	2	6.731 (0.875)
		%	7.7	23.1	17.9	46.2	5.1	
	6-10 yıl	n	2	8	5	23	3	
		%	4.9	19.5	12.2	56.1	7.3	
	11-15 yıl	n	6	14	13	25	5	
		%	9.5	22.2	20.6	39.7	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	6	27	13	59	6	
		%	5.4	24.3	11.7	53.2	5.4	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
Soru 11	0-5 yıl	n	10	19	3	3	4	24.229 (0.019)
		%	25.6	48.7	7.7	7.7	10.3	
	6-10 yıl	n	18	13	3	7	0	
		%	43.9	31.7	7.3	17.1	0.0	
	11-15 yıl	n	26	16	14	4	3	
		%	41.3	25.4	22.2	6.3	4.8	
	16 yıl ve üzeri	n	44	45	8	9	5	
		%	39.6	40.5	7.2	8.1	4.5	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%2.6) katılmıyorum, 1 (%2.6) kararsızım, 20 (%51.3) katılıyorum ve 15 (%38.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%15.2) katılmıyorum, 1 (%2.4) kararsızım, 23 (%56.1) katılıyorum ve 12 (%29.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%11.1) katılmıyorum, 4 (%6.3) kararsızım, 28 (%44.4) katılıyorum ve 23 (%36.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%12.6) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 56 (%50.5) katılıyorum ve 35 (%31.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.253>0.05$).

Soru 2 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%7.7) katılmıyorum, 2 (%5.1) kararsızım, 26 (%66.7) katılıyorum ve 6 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 30 (%73.2) katılıyorum ve 6 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.7) katılmıyorum, 3 (%4.8) kararsızım, 42 (%66.7) katılıyorum ve 8 (%12.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%13.5) katılmıyorum, 3 (%2.7) kararsızım, 74 (%66.7) katılıyorum ve 15 (%33.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.980>0.05$).

Soru 3 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%12.8) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 14 (%35.9) katılıyorum ve 12 (%30.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%31.7) katılmıyorum, 2 (%4.9) kararsızım, 15 (%36.6) katılıyorum ve 9 (%22.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%33.3) katılmıyorum, 12 (%19.0) kararsızım, 23 (%36.5) katılıyorum ve 6 (%9.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%37.8) katılmıyorum, 10 (%9.0) kararsızım, 42 (%37.8) katılıyorum ve 10 (%9.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağlıdır (p-değeri=0.009<0.05). Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve altında olanların çoğu Soru 3'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 11 yıl ve üzerinde çalışanlarda daha azdır.**

Soru 4 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%23.1) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 18 (%46.2) katılıyorum ve 2 (%5.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%19.5) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 23 (%56.1) katılıyorum ve 3 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.5) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.2) katılmıyorum, 13 (%20.6) kararsızım, 25 (%39.7) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%24.3) katılmıyorum, 13 (%11.7) kararsızım, 59 (%53.2) katılıyorum ve 6 (%5.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.875>0.05).

Soru 11 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%25.6) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%48.7) katılmıyorum, 3 (%7.7) kararsızım, 3 (%7.7) katılıyorum ve 4 (%10.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%43.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%31.7) katılmıyorum, 3 (%7.3) kararsızım, 7 (%17.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 26 (%41.3) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%25.4) katılmıyorum, 14 (%22.2) kararsızım, 4 (%6.3) katılıyorum ve 3 (%4.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 44 (%39.6) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%40.5) katılmıyorum, 8 (%7.2) kararsızım, 9 (%8.1) katılıyorum ve 5 (%4.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağlıdır (p-değeri=0.019<0.05). Kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzerinde olanların az bir kısmı Soru 11'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 10 yıl ve altında çalışanlarda daha fazladır.**

Tablo 4.28. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	0-5 yıl	n	2	1	2	17	17	10.747 (0.551)
		%	5.1	2.6	5.1	43.6	43.6	
	6-10 yıl	n	2	2	3	21	13	
		%	4.9	4.9	7.3	51.2	31.7	
	11-15 yıl	n	2	8	6	22	25	
		%	3.2	12.7	9.5	34.9	39.7	
	16 yıl ve üzeri	n	5	8	3	46	49	
		%	4.5	7.2	2.7	41.4	44.1	
Soru 8	0-5 yıl	n	11	19	14	106	104	15.490 (0.216)
		%	4.3	7.5	5.5	41.7	40.9	
	6-10 yıl	n	3	10	7	10	9	
		%	7.7	25.6	17.9	25.6	23.1	
	11-15 yıl	n	3	9	7	16	6	
		%	7.3	22.0	17.1	39.0	14.6	
	16 yıl ve üzeri	n	6	9	14	23	11	
		%	4.5	7.2	9.5	18.3	8.5	

	16 yıl ve üzeri	%	9.5	14.3	22.2	36.5	17.5	
		n	14	37	11	36	13	
		%	12.6	33.3	9.9	32.4	11.7	
	Toplam	n	26	65	39	85	39	
		%	10.2	25.6	15.4	33.5	15.4	
Soru 9	0-5 yıl	n	2	4	5	18	10	8.872 (0.714)
		%	5.1	10.3	12.8	46.2	25.6	
	6-10 yıl	n	1	6	5	20	9	
		%	2.4	14.6	12.2	48.8	22.0	
	11-15 yıl	n	4	10	8	28	13	
		%	6.3	15.9	12.7	44.4	20.6	
	16 yıl ve üzeri	n	6	18	8	65	14	
		%	5.4	16.2	7.2	58.6	12.6	
	Toplam	n	13	38	26	131	46	
		%	5.1	15.0	10.2	51.6	18.1	
Soru 10	0-5 yıl	n	3	6	4	17	9	13.446 (0.337)
		%	7.7	15.4	10.3	43.6	23.1	
	6-10 yıl	n	1	4	4	14	18	
		%	2.4	9.8	9.8	34.1	43.9	
	11-15 yıl	n	3	3	9	32	16	
		%	4.8	4.8	14.3	50.8	25.4	
	16 yıl ve üzeri	n	2	11	9	56	33	
		%	1.8	9.9	8.1	50.5	29.7	
	Toplam	n	9	24	26	119	76	
		%	3.5	9.4	10.2	46.9	29.9	
Soru 12	0-5 yıl	n	4	11	5	13	6	22.177 (0.036)
		%	10.3	28.2	12.8	33.3	15.4	
	6-10 yıl	n	7	15	2	12	5	
		%	17.1	36.6	4.9	29.3	12.2	
	11-15 yıl	n	14	20	8	14	7	
		%	22.2	31.7	12.7	22.2	11.1	
	16 yıl ve üzeri	n	11	58	17	19	6	
		%	9.9	52.3	15.3	17.1	5.4	
	Toplam	n	36	104	32	58	24	
		%	14.2	40.9	12.6	22.8	9.4	
Soru 13	0-5 yıl	n	12	15	5	4	3	10.868 (0.540)
		%	30.8	38.5	12.8	10.3	7.7	
	6-10 yıl	n	17	18	1	4	1	
		%	41.5	43.9	2.4	9.8	2.4	

	11-15 yıl	n	19	22	6	11	5	
		%	30.2	34.9	9.5	17.5	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	41	44	10	14	2	
		%	36.9	39.6	9.0	12.6	1.8	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%2.6) katılmıyorum, 2 (%5.1) kararsızım, 17 (%43.6) katılıyorum ve 17 (%43.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%4.9) katılmıyorum, 3 (%7.3) kararsızım, 21 (%51.2) katılıyorum ve 13 (%31.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.7) katılmıyorum, 6 (%9.5) kararsızım, 22 (%34.9) katılıyorum ve 25 (%39.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.5) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%7.2) katılmıyorum, 3 (%2.7) kararsızım, 46 (%41.4) katılıyorum ve 49 (%44.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.551>0.05$).

Soru 8 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%25.6) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 10 (%25.6) katılıyorum ve 9 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%22.0) katılmıyorum, 7 (%17.1) kararsızım, 16 (%39.0) katılıyorum ve 6 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.5) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.3) katılmıyorum, 14 (%22.2) kararsızım, 23 (%36.5) katılıyorum ve 11 (%17.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%12.6) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%33.3) katılmıyorum, 11 (%9.9) kararsızım, 36 (%32.4) katılıyorum ve 13 (%11.7) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.216>0.05$).

Soru 9 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%10.3) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 18 (%46.2) katılıyorum ve 10 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%14.6) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 20 (%48.8) katılıyorum ve 9 (%22.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.9) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 28 (%44.4) katılıyorum ve 13 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%16.2) katılmıyorum, 8 (%7.2) kararsızım, 65 (%58.6) katılıyorum ve 14 (%12.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.714>0.05$).

Soru 10 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%15.4) katılmıyorum, 4 (%10.3) kararsızım, 17 (%43.6) katılıyorum ve 9 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 4 (%9.8) kararsızım, 14 (%34.1) katılıyorum ve 18 (%43.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.8) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%4.8) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 32 (%50.8) katılıyorum ve 16 (%25.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%1.8) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%9.9) katılmıyorum, 9 (%8.1) kararsızım, 56 (%50.5) katılıyorum ve 33 (%29.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.337>0.05$).

Soru 12 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%10.3) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%28.2) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 13 (%33.3) katılıyorum ve 6 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%17.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%36.6) katılmıyorum, 2 (%4.9) kararsızım, 12 (%29.3) katılıyorum ve 5 (%12.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%22.2) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%31.7) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 14 (%22.2) katılıyorum ve 7 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 58 (%52.3) katılmıyorum, 17 (%15.3) kararsızım, 19 (%17.1) katılıyorum ve 6 (%5.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile yaş birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.036<0.05). Kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzerinde olanların az bir kısmı Soru 11'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 10 yıl ve altında çalışanlarda daha fazladır.**

Soru 13 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%30.8) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%38.5) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 4 (%10.3) katılıyorum ve 3 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%41.5) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%43.9) katılmıyorum, 1 (%2.4) kararsızım, 4 (%9.8) katılıyorum ve 1 (%2.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 19 (%30.2) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%34.9) katılmıyorum, 6 (%9.5) kararsızım, 11 (%17.5) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 41 (%36.9) kesinlikle katılmıyorum, 44 (%39.6) katılmıyorum, 10 (%9.0) kararsızım, 14 (%12.6) katılıyorum ve 2 (%1.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.540>0.05).

Tablo 4.29. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	0-5 yıl	n	2	6	4	19	8	3.415 (0.992)
		%	5.1	15.4	10.3	48.7	20.5	
	6-10 yıl	n	1	4	5	23	8	
		%	2.4	9.8	12.2	56.1	19.5	
	11-15 yıl	n	2	10	10	32	9	
		%	3.2	15.9	15.9	50.8	14.3	
	16 yıl ve üzeri	n	5	19	13	56	18	
		%	4.5	17.1	11.7	50.5	16.2	
Soru 6	0-5 yıl	n	3	6	5	16	9	11.613 (0.477)
		%	7.7	15.4	12.8	41.0	23.1	
	6-10 yıl	n	3	3	9	19	7	
		%	7.3	7.3	22.0	46.3	17.1	
	11-15 yıl	n	2	13	9	28	11	
		%	3.2	20.6	14.3	44.4	17.5	
	16 yıl ve üzeri	n	4	18	10	62	17	
		%	3.6	16.2	9.0	55.9	15.3	
Soru 14	0-5 yıl	n	9	15	5	6	4	18.355 (0.102)
		%	23.1	38.5	12.8	15.4	10.3	
	6-10 yıl	n	8	18	8	5	2	
		%	19.5	43.9	19.5	12.2	4.9	
	11-15 yıl	n	5	21	12	18	7	
		%	7.9	33.3	19.0	28.6	11.1	
	16 yıl ve üzeri	n	14	50	20	25	2	
		%	12.6	45.0	18.0	22.5	1.8	
Soru 15	0-5 yıl	n	12	14	6	5	2	19.930 (0.068)
		%	30.8	35.9	15.4	12.8	5.1	
	6-10 yıl	n	7	23	6	4	1	
		%	17.1	56.1	14.6	9.8	2.4	

	11-15 yıl	n	7	24	13	13	6	
		%	11.1	38.1	20.6	20.6	9.5	
	16 yıl ve üzeri	n	14	52	15	27	3	
		%	12.6	46.8	13.5	24.3	2.7	
	Toplam	n	40	113	40	49	12	
		%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	
Soru 16	0-5 yıl	n	8	19	5	4	3	13.324 (0.346)
		%	20.5	48.7	12.8	10.3	7.7	
	6-10 yıl	n	10	20	4	7	0	
		%	24.4	48.8	9.8	17.1	0.0	
	11-15 yıl	n	5	29	7	17	5	
		%	7.9	46.0	11.1	27.0	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	20	55	8	23	5	
		%	18.0	49.5	7.2	20.7	4.5	
	Toplam	n	43	123	24	51	13	
		%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	
Soru 17	0-5 yıl	n	2	6	3	24	4	14.799 (0.253)
		%	5.1	15.4	7.7	61.5	10.3	
	6-10 yıl	n	1	4	4	27	5	
		%	2.4	9.8	9.8	65.9	12.2	
	11-15 yıl	n	8	15	8	25	7	
		%	12.7	23.8	12.7	39.7	11.1	
	16 yıl ve üzeri	n	5	23	17	55	11	
		%	4.5	20.7	15.3	49.5	9.9	
	Toplam	n	16	48	32	131	27	
		%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	
Soru 18	0-5 yıl	n	1	6	3	19	10	11.378 (0.497)
		%	2.6	15.4	7.7	48.7	25.6	
	6-10 yıl	n	0	4	3	25	9	
		%	0.0	9.8	7.3	61.0	22.0	
	11-15 yıl	n	5	10	8	25	15	
		%	7.9	15.9	12.7	39.7	23.8	
	16 yıl ve üzeri	n	4	24	12	46	25	
		%	3.6	21.6	10.8	41.4	22.5	
	Toplam	n	10	44	26	115	59	
		%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	
Soru 19	0-5 yıl	n	2	4	1	23	9	17.492 (0.132)
		%	5.1	10.3	2.6	59.0	23.1	
	6-10 yıl	n	1	4	2	28	6	

Soru 20	11-15 yıl	%	2.4	9.8	4.9	68.3	14.6	12.311 (0.421)
		n	4	12	11	25	11	
		%	6.3	19.0	17.5	39.7	17.5	
		n	6	22	11	59	13	
		%	5.4	19.8	9.9	53.2	11.7	
		n	13	42	25	135	39	
	Toplam	%	5.1	16.5	9.8	53.1	15.4	
		n	1	8	2	18	10	
	0-5 yıl	%	2.6	20.5	5.1	46.2	25.6	
		n	1	4	4	26	6	
	6-10 yıl	%	2.4	9.8	9.8	63.4	14.6	
		n	5	14	8	26	10	
	11-15 yıl	%	7.9	22.2	12.7	41.3	15.9	
		n	5	26	10	56	14	
	16 yıl ve üzeri	%	4.5	23.4	9.0	50.5	12.6	
		n	12	52	24	126	40	
	Toplam	%	1	8	2	18	10	

Soru 5 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%15.4) katılmıyorum, 4 (%10.3) kararsızım, 19 (%48.7) katılıyorum ve 8 (%20.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 23 (%56.1) katılıyorum ve 8 (%19.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.9) katılmıyorum, 10 (%15.9) kararsızım, 32 (%56.8) katılıyorum ve 9 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.5) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%17.1) katılmıyorum, 13 (%11.7) kararsızım, 56 (%50.5) katılıyorum ve 18 (%16.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.992>0.05).

Soru 6 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%15.4) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 16 (%41.0) katılıyorum ve 9 (%23.1) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%7.3) katılmıyorum, 9 (%22.0) kararsızım, 19 (%46.3) katılıyorum ve 7 (%17.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%20.6) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 28 (%44.4) katılıyorum ve 11 (%17.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%16.2) katılmıyorum, 10 (%9.0) kararsızım, 62 (%55.9) katılıyorum ve 17 (%15.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.477>0.05$).

Soru 14 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%23.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%38.5) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 6 (%15.4) katılıyorum ve 8 (%10.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%19.5) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%43.9) katılmıyorum, 8 (%19.5) kararsızım, 5 (%12.2) katılıyorum ve 2 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%33.3) katılmıyorum, 12 (%19.0) kararsızım, 18 (%28.6) katılıyorum ve 7 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%12.6) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%45.0) katılmıyorum, 20 (%18.0) kararsızım, 25 (%22.5) katılıyorum ve 2 (%1.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 14 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.102>0.05$).

Soru 15 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%30.8) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%35.9) katılmıyorum, 6 (%15.4) kararsızım, 5 (%12.8) katılıyorum ve 2 (%5.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%17.1) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%56.1) katılmıyorum, 6

(%14.6) kararsızım, 4 (%9.8) katılıyorum ve 1 (%2.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%11.1) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%38.1) katılmıyorum, 13 (%20.6) kararsızım, 13 (%20.6) katılıyorum ve 6 (%9.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%12.6) kesinlikle katılmıyorum, 52 (%46.8) katılmıyorum, 15 (%13.5) kararsızım, 27 (%24.3) katılıyorum ve 3 (%2.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.068>0.05$).

Soru 16 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%20.5) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%48.7) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 4 (%10.3) katılıyorum ve 3 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%24.4) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%48.8) katılmıyorum, 4 (%9.8) kararsızım, 7 (%17.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%46.0) katılmıyorum, 7 (%11.1) kararsızım, 17 (%27.0) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 20 (%18.0) kesinlikle katılmıyorum, 55 (%49.5) katılmıyorum, 8 (%7.2) kararsızım, 23 (%20.7) katılıyorum ve 5 (%4.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.346>0.05$).

Soru 17 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%15.4) katılmıyorum, 3 (%7.7) kararsızım, 24 (%61.5) katılıyorum ve 4 (%10.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 4 (%9.8) kararsızım, 27 (%65.9) katılıyorum ve 5 (%12.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 8 (%12.7) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%23.8) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 25 (%39.7) katılıyorum ve 7 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.5) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%20.7) katılmıyorum, 17 (%15.3) kararsızım, 55 (%49.5) katılıyorum ve 11 (%9.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.253>0.05$).

Soru 18 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%15.4) katılmıyorum, 3 (%7.7) kararsızım, 19 (%48.7) katılıyorum ve 10 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 3 (%7.3) kararsızım, 25 (%61.0) katılıyorum ve 9 (%22.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%15.9) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 25 (%39.7) katılıyorum ve 15 (%23.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%21.6) katılmıyorum, 12 (%10.8) kararsızım, 46 (%41.4) katılıyorum ve 25 (%22.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.497>0.05$).

Soru 19 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%10.3) katılmıyorum, 1 (%2.6) kararsızım, 23 (%59.0) katılıyorum ve 9 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 2 (%4.9) kararsızım, 28 (%68.3) katılıyorum ve 6 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.0) katılmıyorum, 11 (%17.5) kararsızım, 25 (%39.7) katılıyorum ve 11 (%17.5) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%19.8) katılmıyorum, 11 (%9.9) kararsızım, 59 (%53.2) katılıyorum ve 13 (%11.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.132>0.05).

Soru 20 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%20.5) katılmıyorum, 2 (%5.1) kararsızım, 18 (%46.2) katılıyorum ve 10 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 4 (%9.8) kararsızım, 26 (%63.4) katılıyorum ve 6 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.2) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 26 (%41.3) katılıyorum ve 10 (%15.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.5) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%23.4) katılmıyorum, 10 (%9.0) kararsızım, 56 (%50.5) katılıyorum ve 14 (%12.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.421>0.05).

Tablo 4.30. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 22	0-5 yıl	n	4	10	7	14	4	6.605 (0.883)
		%	10.3	25.6	17.9	35.9	10.3	
	6-10 yıl	n	3	9	7	14	8	
		%	7.3	22.0	17.1	34.1	19.5	
	11-15 yıl	n	5	14	9	28	7	
		%	7.9	22.2	14.3	44.4	11.1	
	16 yıl ve üzeri	n	7	27	11	53	13	
		%	6.3	24.3	9.9	47.7	11.7	
	Toplam	n	19	60	34	109	32	
		%	7.5	23.6	13.4	42.9	12.6	
Soru	0-5 yıl	n	3	11	8	13	4	4.891

23		%	7.7	28.2	20.5	33.3	10.3	(0.961)
	6-10 yıl	n	1	12	6	15	7	
		%	2.4	29.3	14.6	36.6	17.1	
	11-15 yıl	n	5	16	9	26	7	
		%	7.9	25.4	14.3	41.3	11.1	
	16 yıl ve üzeri	n	6	36	19	39	11	
		%	5.4	32.4	17.1	35.1	9.9	
	Toplam	n	15	75	42	93	29	
		%	5.9	29.5	16.5	36.6	11.4	
Soru 24	0-5 yıl	n	5	15	12	6	1	15.216 (0.230)
		%	12.8	38.5	30.8	15.4	2.6	
	6-10 yıl	n	9	17	9	5	1	
		%	22.0	41.5	22.0	12.2	2.4	
	11-15 yıl	n	13	28	16	6	0	
		%	20.6	44.4	25.4	9.5	0.0	
	16 yıl ve üzeri	n	19	66	13	12	1	
		%	17.1	59.5	11.7	10.8	0.9	
Soru 25	0-5 yıl	n	1	9	9	10	10	10.695 (0.555)
		%	2.6	23.1	23.1	25.6	25.6	
	6-10 yıl	n	3	5	5	18	10	
		%	7.3	12.2	12.2	43.9	24.4	
	11-15 yıl	n	4	9	9	25	16	
		%	6.3	14.3	14.3	39.7	25.4	
	16 yıl ve üzeri	n	8	13	14	37	39	
		%	7.2	11.7	12.6	33.3	35.1	
Soru 26	0-5 yıl	n	16	36	37	90	75	12.581 (0.400)
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
	6-10 yıl	n	2	13	5	10	9	
		%	5.1	33.3	12.8	25.6	23.1	
	11-15 yıl	n	2	9	4	19	7	
		%	4.9	22.0	9.8	46.3	17.1	
	16 yıl ve üzeri	n	5	10	10	28	10	
		%	7.9	15.9	15.9	44.4	15.9	
	16 yıl ve üzeri	n	7	16	16	56	16	
		%	6.3	14.4	14.4	50.5	14.4	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%10.3) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%25.6) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 14 (%35.9) katılıyorum ve 4 (%10.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%22.0) katılmıyorum, 7 (%17.1) kararsızım, 14 (%34.1) katılıyorum ve 8 (%19.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.2) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 28 (%44.4) katılıyorum ve 7 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%24.3) katılmıyorum, 11 (%9.9) kararsızım, 53 (%47.7) katılıyorum ve 13 (%11.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.883>0.05$).

Soru 23 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%28.2) katılmıyorum, 8 (%20.5) kararsızım, 13 (%33.3) katılıyorum ve 4 (%10.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%29.3) katılmıyorum, 6 (%14.6) kararsızım, 15 (%36.6) katılıyorum ve 7 (%17.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%25.4) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 26 (%41.3) katılıyorum ve 7 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%32.4) katılmıyorum, 19 (%17.1) kararsızım, 39 (%35.1) katılıyorum ve 11 (%9.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.961>0.05$).

Soru 24 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%38.5) katılmıyorum, 12

(%30.8) kararsızım, 6 (%15.4) katılıyorum ve 1 (%2.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%22.0) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%41.5) katılmıyorum, 9 (%22.0) kararsızım, 5 (%12.2) katılıyorum ve 1 (%2.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%20.6) kesinlikle katılmıyorum, 28 (%44.4) katılmıyorum, 16 (%25.4) kararsızım, 6 (%9.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 19 (%17.1) kesinlikle katılmıyorum, 66 (%59.5) katılmıyorum, 13 (%11.7) kararsızım, 12 (%10.8) katılıyorum ve 1 (%0.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.230>0.05$).

Soru 25 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%23.1) katılmıyorum, 9 (%23.1) kararsızım, 10 (%25.6) katılıyorum ve 10 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%12.2) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 18 (%43.9) katılıyorum ve 10 (%24.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.3) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 25 (%39.7) katılıyorum ve 16 (%25.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.2) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%11.7) katılmıyorum, 14 (%12.6) kararsızım, 37 (%33.3) katılıyorum ve 39 (%35.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.555>0.05$).

Soru 26 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%33.3) katılmıyorum, 5 (%12.8) kararsızım, 10 (%25.6) katılıyorum ve 9 (%23.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

Soru 29	6-10 yıl	n	1	6	6	16	12	15.145 (0.234)
		%	2.4	14.6	14.6	39.0	29.3	
	11-15 yıl	n	2	9	8	21	23	
		%	3.2	14.3	12.7	33.3	36.5	
	16 yıl ve üzeri	n	7	12	12	36	44	
		%	6.3	10.8	10.8	32.4	39.6	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	
	0-5 yıl	n	4	8	7	12	8	
		%	10.3	20.5	17.9	30.8	20.5	
	6-10 yıl	n	1	7	8	18	7	
		%	2.4	17.1	19.5	43.9	17.1	
	11-15 yıl	n	1	11	15	28	8	
		%	1.6	17.5	23.8	44.4	12.7	
	16 yıl ve üzeri	n	7	25	32	40	7	
		%	6.3	22.5	28.8	36.0	6.3	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%23.1) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%23.1) katılmıyorum, 4 (%10.3) kararsızım, 12 (%30.8) katılıyorum ve 5 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%22.0) katılmıyorum, 6 (%14.6) kararsızım, 12 (%29.3) katılıyorum ve 11 (%26.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%12.7) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.0) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 20 (%31.7) katılıyorum ve 15 (%23.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%9.9) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%18.0) katılmıyorum, 13 (%11.7) kararsızım, 38 (%34.2) katılıyorum ve 29 (%26.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.736>0.05$).

Soru 27 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%25.6) katılmıyorum, 2

(%5.1) kararsızım, 13 (%33.3) katılıyorum ve 11 (%28.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%12.2) katılmıyorum, 3 (%7.3) kararsızım, 22 (%53.7) katılıyorum ve 10 (%24.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.7) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 20 (%31.7) katılıyorum ve 26 (%41.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.6) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%9.9) katılmıyorum, 9 (%8.1) kararsızım, 37 (%33.3) katılıyorum ve 50 (%45.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.095>0.05$).

Soru 28 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%23.1) katılmıyorum, 4 (%10.3) kararsızım, 13 (%33.3) katılıyorum ve 10 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%14.6) katılmıyorum, 6 (%14.6) kararsızım, 16 (%39.0) katılıyorum ve 12 (%29.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.3) katılmıyorum, 8 (%12.7) kararsızım, 21 (%33.3) katılıyorum ve 23 (%36.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%10.8) katılmıyorum, 12 (%10.8) kararsızım, 36 (%32.4) katılıyorum ve 44 (%39.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.793>0.05$).

Soru 29 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%10.3) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%20.5) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 12 (%30.8) katılıyorum ve 8 (%20.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%17.1) katılmıyorum, 8 (%19.5) kararsızım, 18 (%43.9) katılıyorum ve 7 (%17.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%17.5) katılmıyorum, 15 (%23.8) kararsızım, 28 (%44.4) katılıyorum ve 8 (%12.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%22.5) katılmıyorum, 32 (%28.8) kararsızım, 40 (%36.0) katılıyorum ve 7 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 29 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.234>0.05).

Tablo 4.32. Kurumda çalışma süresi ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 32	0-5 yıl	n	5	11	13	9	1	17.554 (0.130)
		%	12.8	28.2	33.3	23.1	2.6	
	6-10 yıl	n	6	20	5	10	0	
		%	14.6	48.8	12.2	24.4	0.0	
	11-15 yıl	n	6	26	19	7	5	
		%	9.5	41.3	30.2	11.1	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	11	53	29	15	3	
		%	9.9	47.7	26.1	13.5	2.7	
Soru 33	0-5 yıl	n	4	2	8	19	6	12.870 (0.379)
		%	10.3	5.1	20.5	48.7	15.4	
	6-10 yıl	n	2	8	6	21	4	
		%	4.9	19.5	14.6	51.2	9.8	
	11-15 yıl	n	6	11	19	22	5	
		%	9.5	17.5	30.2	34.9	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	8	21	22	53	7	
		%	7.2	18.9	19.8	47.7	6.3	
Soru 34	0-5 yıl	n	3	4	11	16	5	10.969 (0.532)
		%	7.7	10.3	28.2	41.0	12.8	

Soru 32	6-10 yıl	n	2	4	9	21	5	9.551 (0.655)
		%	4.9	9.8	22.0	51.2	12.2	
	11-15 yıl	n	7	11	19	20	6	
		%	11.1	17.5	30.2	31.7	9.5	
	16 yıl ve üzeri	n	7	20	29	50	5	
		%	6.3	18.0	26.1	45.0	4.5	
	Toplam	n	19	39	68	107	21	
		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
	0-5 yıl	n	2	2	7	21	7	
		%	5.1	5.1	17.9	53.8	17.9	
	6-10 yıl	n	3	2	5	18	13	
		%	7.3	4.9	12.2	43.9	31.7	
Soru 35	11-15 yıl	n	5	4	11	21	22	9.551 (0.655)
		%	7.9	6.3	17.5	33.3	34.9	
	16 yıl ve üzeri	n	3	10	15	49	34	
		%	2.7	9.0	13.5	44.1	30.6	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%28.2) katılmıyorum, 13 (%33.3) kararsızım, 9 (%23.1) katılıyorum ve 1 (%2.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%14.6) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%48.8) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 10 (%24.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.5) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%41.3) katılmıyorum, 19 (%30.2) kararsızım, 7 (%11.1) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%9.9) kesinlikle katılmıyorum, 53 (%47.7) katılmıyorum, 29 (%26.1) kararsızım, 15 (%13.5) katılıyorum ve 3 (%2.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.130>0.05$).

Soru 33 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%10.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%5.1) katılmıyorum, 8

(%20.5) kararsızım, 19 (%48.7) katılıyorum ve 6 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%19.5) katılmıyorum, 6 (%14.6) kararsızım, 21 (%51.2) katılıyorum ve 4 (%9.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.5) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%17.5) katılmıyorum, 19 (%30.2) kararsızım, 22 (%34.9) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.2) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%18.9) katılmıyorum, 22 (%19.8) kararsızım, 53 (%47.7) katılıyorum ve 7 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.379>0.05$).

Soru 34 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.7) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%10.3) katılmıyorum, 11 (%28.2) kararsızım, 16 (%41.0) katılıyorum ve 5 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%9.8) katılmıyorum, 9 (%22.0) kararsızım, 21 (%51.2) katılıyorum ve 5 (%12.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%11.1) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%17.5) katılmıyorum, 19 (%30.2) kararsızım, 20 (%31.7) katılıyorum ve 6 (%9.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%18.0) katılmıyorum, 29 (%26.1) kararsızım, 50 (%45.0) katılıyorum ve 5 (%4.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.532>0.05$).

Soru 35 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%5.1) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 21 (%53.8) katılıyorum ve 7 (%17.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%4.9) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 21 (%53.8) katılıyorum ve 7 (%17.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%7.9) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%6.3) katılmıyorum, 11 (%17.5) kararsızım, 21 (%33.3) katılıyorum ve 22 (%34.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%9.0) katılmıyorum, 15 (%13.5) kararsızım, 49 (%44.1) katılıyorum ve 34 (%30.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.655>0.05).

Tablo 4.33. Kurumda çalışma süresi ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	0-5 yıl	n	2	5	10	14	8	13.293 (0.348)
		%	5.1	12.8	25.6	35.9	20.5	
	6-10 yıl	n	1	7	10	17	6	
		%	2.4	17.1	24.4	41.5	14.6	
	11-15 yıl	n	1	14	14	29	5	
		%	1.6	22.2	22.2	46.0	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	6	30	21	47	7	
		%	5.4	27.0	18.9	42.3	6.3	
	Toplam	n	10	56	55	107	26	
		%	3.9	22.0	21.7	42.1	10.2	
Soru 31	0-5 yıl	n	2	4	11	15	7	15.742 (0.203)
		%	5.1	10.3	28.2	38.5	17.9	
	6-10 yıl	n	1	5	14	16	5	
		%	2.4	12.2	34.1	39.0	12.2	
	11-15 yıl	n	3	18	19	18	5	
		%	4.8	28.6	30.2	28.6	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	5	37	28	32	9	
		%	4.5	33.3	25.2	28.8	8.1	
	Toplam	n	11	64	72	81	26	
		%	4.3	25.2	28.3	31.9	10.2	
Soru 36	0-5 yıl	n	2	7	7	17	6	15.245 (0.228)
		%	5.1	17.9	17.9	43.6	15.4	

	6-10 yıl	n	5	9	12	10	5	
		%	12.2	22.0	29.3	24.4	12.2	
	11-15 yıl	n	10	12	12	23	6	
		%	15.9	19.0	19.0	36.5	9.5	
	16 yıl ve üzeri	n	24	29	18	33	7	
		%	21.6	26.1	16.2	29.7	6.3	
	Toplam	n	41	57	49	83	24	
		%	16.1	22.4	19.3	32.7	9.4	
Soru 37	0-5 yıl	n	5	8	7	16	3	14.993 (0.242)
		%	12.8	20.5	17.9	41.0	7.7	
	6-10 yıl	n	3	12	11	12	3	
		%	7.3	29.3	26.8	29.3	7.3	
	11-15 yıl	n	6	13	9	26	9	
		%	9.5	20.6	14.3	41.3	14.3	
	16 yıl ve üzeri	n	10	36	14	47	4	
		%	9.0	32.4	12.6	42.3	3.6	
	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	0-5 yıl	n	15	15	3	6	0	21.441 (0.044)
		%	38.5	38.5	7.7	15.4	0.0	
	6-10 yıl	n	19	11	5	4	2	
		%	46.3	26.8	12.2	9.8	4.9	
	11-15 yıl	n	28	13	13	4	5	
		%	44.4	20.6	20.6	6.3	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	58	37	9	4	3	
		%	52.3	33.3	8.1	3.6	2.7	
	Toplam	n	120	76	30	18	10	
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
Soru 39	0-5 yıl	n	12	18	4	5	0	19.226 (0.083)
		%	30.8	46.2	10.3	12.8	0.0	
	6-10 yıl	n	14	9	9	6	3	
		%	34.1	22.0	22.0	14.6	7.3	
	11-15 yıl	n	24	15	11	8	5	
		%	38.1	23.8	17.5	12.7	7.9	
	16 yıl ve üzeri	n	36	51	11	9	4	
		%	32.4	45.9	9.9	8.1	3.6	
	Toplam	n	86	93	35	28	12	
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%12.8) katılmıyorum, 10 (%25.6) kararsızım, 14 (%35.9) katılıyorum ve 8 (%20.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%17.1) katılmıyorum, 10 (%24.4) kararsızım, 17 (%41.5) katılıyorum ve 6 (%14.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.2) katılmıyorum, 14 (%22.2) kararsızım, 29 (%46.0) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.4) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%27.0) katılmıyorum, 21 (%18.9) kararsızım, 47 (%42.3) katılıyorum ve 7 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.348>0.05$).

Soru 31 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%10.3) katılmıyorum, 11 (%28.2) kararsızım, 15 (%38.5) katılıyorum ve 7 (%17.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.4) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%12.2) katılmıyorum, 14 (%34.1) kararsızım, 16 (%39.0) katılıyorum ve 5 (%12.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.8) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%28.6) katılmıyorum, 19 (%30.2) kararsızım, 18 (%28.6) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.5) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%33.3) katılmıyorum, 28 (%25.2) kararsızım, 32 (%28.8) katılıyorum ve 9 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.203>0.05$).

Soru 36 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.1) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%17.9) katılmıyorum, 7

(%17.9) kararsızım, 17 (%43.6) katılıyorum ve 6 (%15.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%12.2) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%22.0) katılmıyorum, 12 (%29.3) kararsızım, 10 (%24.4) katılıyorum ve 5 (%12.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%15.9) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.0) katılmıyorum, 12 (%19.0) kararsızım, 23 (%36.5) katılıyorum ve 6 (%9.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 24 (%21.6) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%26.1) katılmıyorum, 18 (%16.2) kararsızım, 33 (%29.7) katılıyorum ve 7 (%6.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.228>0.05$).

Soru 37 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%12.8) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%20.5) katılmıyorum, 7 (%17.9) kararsızım, 16 (%41.0) katılıyorum ve 3 (%7.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%7.3) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%29.3) katılmıyorum, 11 (%26.8) kararsızım, 12 (%29.3) katılıyorum ve 3 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.5) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%20.6) katılmıyorum, 9 (%14.3) kararsızım, 26 (%41.3) katılıyorum ve 9 (%14.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%9.0) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%32.4) katılmıyorum, 14 (%12.6) kararsızım, 47 (%42.3) katılıyorum ve 4 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.242>0.05$).

Soru 38 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%38.5) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%38.5) katılmıyorum, 3 (%7.7) kararsızım, 6 (%15.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 19 (%46.3) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%26.8) katılmıyorum, 5 (%12.2) kararsızım, 4 (%9.8) katılıyorum ve 2 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 28 (%44.4) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%20.6) katılmıyorum, 13 (%20.6) kararsızım, 4 (%6.3) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 58 (%52.3) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%33.3) katılmıyorum, 9 (%8.1) kararsızım, 4 (%3.6) katılıyorum ve 3 (%2.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.044<0.05). Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların az bir kısmı Soru 38'e katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken bu oran 15 yıl ve altında çalışanlarda daha fazladır.**

Soru 39 için kurumda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%30.8) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%46.2) katılmıyorum, 4 (%10.3) kararsızım, 5 (%12.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%34.1) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%22.0) katılmıyorum, 9 (%22.0) kararsızım, 6 (%14.6) katılıyorum ve 3 (%7.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 24 (%38.1) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%23.8) katılmıyorum, 11 (%17.5) kararsızım, 8 (%12.7) katılıyorum ve 5 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 36 (%32.4) kesinlikle katılmıyorum, 51 (%45.9) katılmıyorum, 11 (%9.9) kararsızım, 9 (%8.1) katılıyorum ve 4 (%3.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile kurumda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.083>0.05).**

4.7.4.4. Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.34. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 1	0-5 yıl	n	4	6	3	44	29	13.073 (0.364)
		%	4.7	7.0	3.5	51.2	33.7	
	6-10 yıl	n	0	9	0	37	26	
		%	0.0	12.5	0.0	51.4	36.1	
	11-15 yıl	n	1	6	2	13	12	
		%	2.9	17.6	5.9	38.2	35.3	
	16 yıl ve üzeri	n	4	6	1	33	18	
		%	6.5	9.7	1.6	53.2	29.0	
	Toplam	n	9	27	6	127	85	
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
Soru 2	0-5 yıl	n	6	2	5	63	10	25.613 (0.012)
		%	7.0	2.3	5.8	73.3	11.6	
	6-10 yıl	n	0	13	0	49	10	
		%	0.0	18.1	0.0	68.1	13.9	
	11-15 yıl	n	2	3	2	22	5	
		%	5.9	8.8	5.9	64.7	14.7	
	16 yıl ve üzeri	n	1	12	1	38	10	
		%	1.6	19.4	1.6	61.3	16.1	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	0-5 yıl	n	3	27	8	28	20	23.703 (0.022)
		%	3.5	31.4	9.3	32.6	23.3	
	6-10 yıl	n	0	30	8	27	7	
		%	0.0	41.7	11.1	37.5	9.7	
	11-15 yıl	n	1	10	5	15	3	
		%	2.9	29.4	14.7	44.1	8.8	
	16 yıl ve üzeri	n	7	14	10	24	7	
		%	11.3	22.6	16.1	38.7	11.3	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	0-5 yıl	n	8	18	12	40	8	15.275 (0.227)
		%	9.3	20.9	14.0	46.5	9.3	

Soru 11	6-10 yıl	n	3	21	5	41	2	13.331 (0.345)
		%	4.2	29.2	6.9	56.9	2.8	
	11-15 yıl	n	3	7	8	13	3	
		%	8.8	20.6	23.5	38.2	8.8	
	16 yıl ve üzeri	n	3	12	13	31	3	
		%	4.8	19.4	21.0	50.0	4.8	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
	0-5 yıl	n	31	27	13	9	6	
		%	36.0	31.4	15.1	10.5	7.0	
	6-10 yıl	n	33	26	7	6	0	
		%	45.8	36.1	9.7	8.3	0.0	
Soru 11	11-15 yıl	n	12	14	5	2	1	13.331 (0.345)
		%	35.3	41.2	14.7	5.9	2.9	
	16 yıl ve üzeri	n	22	26	3	6	5	
		%	35.5	41.9	4.8	9.7	8.1	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%7.0) katılmıyorum, 3 (%3.5) kararsızım, 44 (%51.2) katılıyorum ve 29 (%33.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%12.5) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 37 (%51.4) katılıyorum ve 26 (%36.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%17.6) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 13 (%38.2) katılıyorum ve 12 (%35.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%9.7) katılmıyorum, 1 (%1.6) kararsızım, 33 (%53.2) katılıyorum ve 18 (%29.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.364>0.05).

Soru 2 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%2.3) katılmıyorum, 5 (%5.8) kararsızım, 63 (%73.3) katılıyorum ve 10 (%11.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%18.1) katılmıyorum, 0 (%0.0) kararsızım, 49 (%68.1) katılıyorum ve 10 (%13.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%8.8) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 22 (%64.7) katılıyorum ve 5 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.6) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.4) katılmıyorum, 1 (%1.6) kararsızım, 38 (%61.3) katılıyorum ve 10 (%16.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağlıdır (p-değeri=0.012<0.05). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların az bir kısmı Soru 2'ye katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken bu oran 15 yıl ve altında çalışanlarda daha da azdır.**

Soru 3 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%31.4) katılmıyorum, 8 (%9.3) kararsızım, 28 (%32.6) katılıyorum ve 20 (%23.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%41.7) katılmıyorum, 8 (%11.1) kararsızım, 27 (%37.5) katılıyorum ve 7 (%9.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%29.4) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 15 (%44.1) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%11.3) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.6) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 24 (%38.7) katılıyorum ve 7 (%11.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine**

bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.022<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl arasında olanların %23.3' lük kısmı Soru 3'e kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken bu oran 6 yıl ve üzerinde çalışanlarda daha azdır.

Soru 4 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%9.3) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%20.9) katılmıyorum, 12 (%14.0) kararsızım, 40 (%46.5) katılıyorum ve 8 (%9.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%29.2) katılmıyorum, 5 (%6.9) kararsızım, 41 (%56.9) katılıyorum ve 2 (%2.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 8 (%23.5) kararsızım, 13 (%38.2) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.8) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.4) katılmıyorum, 13 (%21.0) kararsızım, 31 (%50.0) katılıyorum ve 3 (%4.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.227>0.05$).

Soru 11 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 31 (%36.0) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%31.4) katılmıyorum, 13 (%15.1) kararsızım, 9 (%10.5) katılıyorum ve 6 (%7.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 33 (%45.8) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%36.1) katılmıyorum, 7 (%9.7) kararsızım, 6 (%8.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%35.3) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%41.2) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 2 (%5.9) katılıyorum ve 1 (%2.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 22 (%35.5) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%41.9) katılmıyorum, 3 (%4.8) kararsızım, 6 (%9.7)

katılıyorum ve 5 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.345>0.05).

Tablo 4.35. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	0-5 yıl	n	5	3	7	33	38	16.446 (0.172)
		%	5.8	3.5	8.1	38.4	44.2	
	6-10 yıl	n	2	3	3	33	31	
		%	2.8	4.2	4.2	45.8	43.1	
	11-15 yıl	n	0	5	3	12	14	
		%	0.0	14.7	8.8	35.3	41.2	
	16 yıl ve üzeri	n	4	8	1	28	21	
		%	6.5	12.9	1.6	45.2	33.9	
Soru 8	0-5 yıl	n	5	20	17	28	16	14.212 (0.287)
		%	5.8	23.3	19.8	32.6	18.6	
	6-10 yıl	n	12	20	11	24	5	
		%	16.7	27.8	15.3	33.3	6.9	
	11-15 yıl	n	4	8	5	9	8	
		%	11.8	23.5	14.7	26.5	23.5	
	16 yıl ve üzeri	n	5	17	6	24	10	
		%	8.1	27.4	9.7	38.7	16.1	
Soru 9	0-5 yıl	n	6	8	11	42	19	18.430 (0.103)
		%	7.0	9.3	12.8	48.8	22.1	
	6-10 yıl	n	1	20	5	38	8	
		%	1.4	27.8	6.9	52.8	11.1	
	11-15 yıl	n	2	4	3	18	7	
		%	5.9	11.8	8.8	52.9	20.6	
	16 yıl ve üzeri	n	4	6	7	33	12	
		%	6.5	9.7	11.3	53.2	19.4	
	Toplam	n	13	38	26	131	46	
		%	5.1	15.0	10.2	51.6	18.1	

Soru 10	0-5 yıl	n	3	9	10	41	23	11.412 (0.494)
		%	3.5	10.5	11.6	47.7	26.7	
	6-10 yıl	n	1	5	8	30	28	
		%	1.4	6.9	11.1	41.7	38.9	
	11-15 yıl	n	3	3	3	13	12	
		%	8.8	8.8	8.8	38.2	35.3	
	16 yıl ve üzeri	n	2	7	5	35	13	
		%	3.2	11.3	8.1	56.5	21.0	
Soru 12	0-5 yıl	n	14	29	7	27	9	21.046 (0.046)
		%	16.3	33.7	8.1	31.4	10.5	
	6-10 yıl	n	8	34	11	15	4	
		%	11.1	47.2	15.3	20.8	5.6	
	11-15 yıl	n	8	10	5	4	7	
		%	23.5	29.4	14.7	11.8	20.6	
	16 yıl ve üzeri	n	6	31	9	12	4	
		%	9.7	50.0	14.5	19.4	6.5	
Soru 13	0-5 yıl	n	30	27	11	11	7	12.144 (0.434)
		%	34.9	31.4	12.8	12.8	8.1	
	6-10 yıl	n	27	30	6	9	0	
		%	37.5	41.7	8.3	12.5	0.0	
	11-15 yıl	n	12	13	2	5	2	
		%	35.3	38.2	5.9	14.7	5.9	
	16 yıl ve üzeri	n	20	29	3	8	2	
		%	32.3	46.8	4.8	12.9	3.2	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%3.5) katılmıyorum, 7 (%8.1) kararsızım, 33 (%38.4) katılıyorum ve 38 (%44.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.8) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%4.2) katılmıyorum, 3 (%4.2) kararsızım, 33 (%45.8) katılıyorum ve 31 (%43.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl

aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%14.7) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 12 (%35.3) katılıyorum ve 14 (%41.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.9) katılmıyorum, 1 (%1.6) kararsızım, 28 (%45.2) katılıyorum ve 21 (%33.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.172>0.05).

Soru 8 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%27.8) katılmıyorum, 17 (%19.8) kararsızım, 28 (%32.6) katılıyorum ve 16 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%16.7) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%27.8) katılmıyorum, 11 (%15.3) kararsızım, 24 (%33.3) katılıyorum ve 5 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%23.5) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 9 (%26.5) katılıyorum ve 8 (%23.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%27.4) katılmıyorum, 6 (%9.7) kararsızım, 24 (%38.7) katılıyorum ve 10 (%16.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.287>0.05).

Soru 9 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%9.3) katılmıyorum, 11 (%12.8) kararsızım, 42 (%48.8) katılıyorum ve 19 (%22.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%27.8) katılmıyorum, 5 (%6.9) kararsızım, 38 (%52.8) katılıyorum ve 8 (%11.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda

çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%11.8) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 18 (%52.9) katılıyorum ve 7 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%9.7) katılmıyorum, 7 (%11.3) kararsızım, 33 (%53.2) katılıyorum ve 12 (%19.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.103>0.05$).

Soru 10 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%10.5) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 41 (%47.7) katılıyorum ve 23 (%26.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%6.9) katılmıyorum, 8 (%11.1) kararsızım, 30 (%41.7) katılıyorum ve 28 (%38.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%8.8) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 13 (%38.2) katılıyorum ve 12 (%35.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%11.3) katılmıyorum, 5 (%8.1) kararsızım, 35 (%56.5) katılıyorum ve 13 (%21.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.494>0.05$).

Soru 12 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%16.3) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%33.7) katılmıyorum, 7 (%8.1) kararsızım, 27 (%31.4) katılıyorum ve 9 (%10.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%11.1) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%47.2) katılmıyorum, 11 (%15.3) kararsızım, 15 (%20.8) katılıyorum ve 4 (%5.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl

aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%23.5) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%29.4) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 7 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 31 (%50.0) katılmıyorum, 9 (%14.5) kararsızım, 12 (%19.4) katılıyorum ve 4 (%6.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.046<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların çoğunluğu Soru 12'ye katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken bu oran 15 yıl ve altında çalışanlarda daha azdır.**

Soru 13 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 30 (%34.9) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%31.4) katılmıyorum, 11 (%12.8) kararsızım, 11 (%12.8) katılıyorum ve 7 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 27 (%37.5) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%41.7) katılmıyorum, 6 (%8.3) kararsızım, 9 (%12.5) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%35.3) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%38.2) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 5 (%14.7) katılıyorum ve 2 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 20 (%32.3) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%46.8) katılmıyorum, 3 (%4.8) kararsızım, 8 (%12.9) katılıyorum ve 2 (%3.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.434>0.05$).

Tablo 4.36. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	0-5 yıl	n	3	10	12	45	16	10.590 (0.564)
		%	3.5	11.6	14.0	52.3	18.6	
	6-10 yıl	n	1	11	8	42	10	
		%	1.4	15.3	11.1	58.3	13.9	
	11-15 yıl	n	2	9	2	16	5	
		%	5.9	26.5	5.9	47.1	14.7	
	16 yıl ve üzeri	n	4	9	10	27	12	
		%	6.5	14.5	16.1	43.5	19.4	
Soru 6	0-5 yıl	n	3	12	14	42	15	14.315 (0.281)
		%	3.5	14.0	16.3	48.8	17.4	
	6-10 yıl	n	4	5	8	44	11	
		%	5.6	6.9	11.1	61.1	15.3	
	11-15 yıl	n	1	9	3	14	7	
		%	2.9	26.5	8.8	41.2	20.6	
	16 yıl ve üzeri	n	4	14	8	25	11	
		%	6.5	22.6	12.9	40.3	17.7	
Soru 14	0-5 yıl	n	18	27	12	22	7	25.956 (0.011)
		%	20.9	31.4	14.0	25.6	8.1	
	6-10 yıl	n	5	40	10	16	1	
		%	6.9	55.6	13.9	22.2	1.4	
	11-15 yıl	n	4	14	7	4	5	
		%	11.8	41.2	20.6	11.8	14.7	
	16 yıl ve üzeri	n	9	23	16	12	2	
		%	14.5	37.1	25.8	19.4	3.2	
Soru 15	0-5 yıl	n	36	104	45	54	15	12.283 (0.423)
		%	14.2	40.9	17.7	21.3	5.9	
	6-10 yıl	n	18	30	15	18	5	
		%	20.9	34.9	17.4	20.9	5.8	
	11-15 yıl	n	6	39	11	15	1	
		%	8.3	54.2	15.3	20.8	1.4	
	16 yıl ve üzeri	n	9	23	16	12	2	
		%	14.5	37.1	25.8	19.4	3.2	

	11-15 yıl	n	5	17	5	4	3	
		%	14.7	50.0	14.7	11.8	8.8	
	16 yıl ve üzeri	n	11	27	9	12	3	
		%	17.7	43.5	14.5	19.4	4.8	
	Toplam	n	40	113	40	49	12	
		%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	
Soru 16	0-5 yıl	n	18	34	9	18	7	12.871 (0.378)
		%	20.9	39.5	10.5	20.9	8.1	
	6-10 yıl	n	11	42	5	14	0	
		%	15.3	58.3	6.9	19.4	0.0	
	11-15 yıl	n	4	20	2	6	2	
		%	11.8	58.8	5.9	17.6	5.9	
	16 yıl ve üzeri	n	10	27	8	13	4	
		%	16.1	43.5	12.9	21.0	6.5	
	Toplam	n	43	123	24	51	13	
		%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	
Soru 17	0-5 yıl	n	4	19	10	41	12	28.916 (0.004)
		%	4.7	22.1	11.6	47.7	14.0	
	6-10 yıl	n	1	9	7	49	6	
		%	1.4	12.5	9.7	68.1	8.3	
	11-15 yıl	n	5	6	2	14	7	
		%	14.7	17.6	5.9	41.2	20.6	
	16 yıl ve üzeri	n	6	14	13	27	2	
		%	9.7	22.6	21.0	43.5	3.2	
	Toplam	n	16	48	32	131	27	
		%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	
Soru 18	0-5 yıl	n	3	16	10	37	20	22.209 (0.035)
		%	3.5	18.6	11.6	43.0	23.3	
	6-10 yıl	n	0	11	2	38	21	
		%	0.0	15.3	2.8	52.8	29.2	
	11-15 yıl	n	2	3	3	16	10	
		%	5.9	8.8	8.8	47.1	29.4	
	16 yıl ve üzeri	n	5	14	11	24	8	
		%	8.1	22.6	17.7	38.7	12.9	
	Toplam	n	10	44	26	115	59	
		%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	
Soru 19	0-5 yıl	n	4	15	10	40	17	24.205 (0.019)
		%	4.7	17.4	11.6	46.5	19.8	
	6-10 yıl	n	1	9	3	50	9	

Soru 20	11-15 yıl	%	1.4	12.5	4.2	69.4	12.5	24.844 (0.016)
		n	2	5	2	16	9	
		%	5.9	14.7	5.9	47.1	26.5	
		n	6	13	10	29	4	
		%	9.7	21.0	16.1	46.8	6.5	
		n	13	42	25	135	39	
	Toplam	%	5.1	16.5	9.8	53.1	15.4	
		n	4	21	9	35	17	
	0-5 yıl	%	4.7	24.4	10.5	40.7	19.8	
		n	1	9	4	47	11	
	6-10 yıl	%	1.4	12.5	5.6	65.3	15.3	
		n	2	5	2	16	9	
	11-15 yıl	%	5.9	14.7	5.9	47.1	26.5	
		n	5	17	9	28	3	
	16 yıl ve üzeri	%	8.1	27.4	14.5	45.2	4.8	
		n	12	52	24	126	40	
	Toplam	%	4.7	20.5	9.4	49.6	15.7	

Soru 5 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%11.6) katılmıyorum, 12 (%14.0) kararsızım, 45 (%52.3) katılıyorum ve 16 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%15.3) katılmıyorum, 8 (%11.1) kararsızım, 42 (%58.3) katılıyorum ve 10 (%13.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%26.5) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 5 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.5) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 12 (%19.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.564>0.05$).

Soru 6 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 30(%3.4) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%14.0)

katılmıyorum, 14 (%16.3) kararsızım, 42 (%48.8) katılıyorum ve 15 (%17.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%5.6) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%6.9) katılmıyorum, 8 (%11.1) kararsızım, 44 (%61.1) katılıyorum ve 11 (%15.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%26.5) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 14 (%41.2) katılıyorum ve 7 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.6) katılmıyorum, 8 (%12.9) kararsızım, 25 (%40.3) katılıyorum ve 11 (%17.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.281>0.05$).

Soru 14 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%20.9) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%31.4) katılmıyorum, 12 (%14.0) kararsızım, 22 (%25.6) katılıyorum ve 7 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 40 (%55.6) katılmıyorum, 10 (%13.9) kararsızım, 16 (%22.2) katılıyorum ve 1 (%1.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%41.2) katılmıyorum, 7 (%20.6) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 5 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%14.5) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%37.1) katılmıyorum, 16 (%25.8) kararsızım, 12 (%19.4) katılıyorum ve 2 (%3.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 14 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.011<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl arasında olanların Soru 14'e kesinlikle katılmıyorum cevabı diğer gruplardan göre daha yüksektir.**

Soru 15 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%20.9) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%34.9) katılmıyorum, 15 (%17.4) kararsızım, 18 (%20.9) katılıyorum ve 5 (%5.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%8.3) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%54.2) katılmıyorum, 11 (%15.3) kararsızım, 15 (%20.8) katılıyorum ve 1 (%1.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%14.7) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%50.0) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%14.7) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%50.0) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.423>0.05$).

Soru 16 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%20.9) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%39.5) katılmıyorum, 9 (%10.5) kararsızım, 18 (%20.9) katılıyorum ve 7 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%15.3) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%58.3) katılmıyorum, 5 (%6.9) kararsızım, 14 (%19.4) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%58.8) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 6 (%17.6) katılıyorum ve 2 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%16.1) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%43.5) katılmıyorum, 8 (%12.9) kararsızım, 13 (%21.0) katılıyorum ve 4 (%6.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.378>0.05$).

Soru 17 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%22.1) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 41 (%47.7) katılıyorum ve 12 (%14.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%12.5) katılmıyorum, 7 (%9.7) kararsızım, 49 (%68.1) katılıyorum ve 6 (%8.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%14.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%17.6) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 14 (%41.2) katılıyorum ve 7 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.6) katılmıyorum, 13 (%21.0) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 2 (%3.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.004<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11 yıl ve üzerinde olanların Soru 17'ye kesinlikle katılmıyorum cevabı diğer gruplara göre daha yüksektir.**

Soru 18 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%18.6) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 37 (%43.0) katılıyorum ve 20 (%23.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%15.3) katılmıyorum, 2 (%2.8) kararsızım, 38 (%52.8) katılıyorum ve 21 (%29.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 3 (%8.8) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 10 (%29.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.6) katılmıyorum, 11 (%17.7) kararsızım, 24 (%38.7) katılıyorum ve 8 (%12.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma**

süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.035<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 18'e kesinlikle katılıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.

Soru 19 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%17.4) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 40 (%46.5) katılıyorum ve 17 (%19.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%12.5) katılmıyorum, 3 (%4.2) kararsızım, 50 (%69.4) katılıyorum ve 9 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%14.7) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 9 (%26.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.0) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 29 (%46.8) katılıyorum ve 4 (%6.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.019<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 19'a kesinlikle katılıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Soru 20 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%24.4) katılmıyorum, 9 (%10.5) kararsızım, 35 (%40.7) katılıyorum ve 17 (%19.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%12.5) katılmıyorum, 4 (%5.6) kararsızım, 47 (%65.3) katılıyorum ve 11 (%15.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%14.7) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 9 (%26.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda

çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%27.4) katılmıyorum, 9 (%14.5) kararsızım, 28 (%45.2) katılıyorum ve 3 (%4.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.016<0.05). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 20'ye kesinlikle katılıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Tablo 4.37. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 22	0-5 yıl	n	9	14	17	33	13	17.922 (0.118)
		%	10.5	16.3	19.8	38.4	15.1	
	6-10 yıl	n	2	20	12	33	5	
		%	2.8	27.8	16.7	45.8	6.9	
	11-15 yıl	n	2	9	2	16	5	
		%	5.9	26.5	5.9	47.1	14.7	
	16 yıl ve üzeri	n	6	17	3	27	9	
		%	9.7	27.4	4.8	43.5	14.5	
Soru 23	0-5 yıl	n	7	17	19	33	10	13.885 (0.308)
		%	8.1	19.8	22.1	38.4	11.6	
	6-10 yıl	n	1	28	10	28	5	
		%	1.4	38.9	13.9	38.9	6.9	
	11-15 yıl	n	2	11	4	12	5	
		%	5.9	32.4	11.8	35.3	14.7	
	16 yıl ve üzeri	n	5	19	9	20	9	
		%	8.1	30.6	14.5	32.3	14.5	
Soru 24	0-5 yıl	n	13	38	22	10	3	12.711 (0.390)
		%	15.1	44.2	25.6	11.6	3.5	
	6-10 yıl	n	12	39	13	8	0	
		%	16.7	54.2	18.1	11.1	0.0	
	11-15 yıl	n	9	14	7	4	0	
		%						
		n						
		%						

		%	26.5	41.2	20.6	11.8	0.0	
	16 yıl ve üzeri	n	12	35	8	7	0	
		%	19.4	56.5	12.9	11.3	0.0	
	Toplam	n	46	126	50	29	3	
		%	18.1	49.6	19.7	11.4	1.2	
Soru 25	0-5 yıl	n	5	14	12	35	20	19.831 (0.070)
		%	5.8	16.3	14.0	40.7	23.3	
	6-10 yıl	n	3	2	9	31	27	
		%	4.2	2.8	12.5	43.1	37.5	
	11-15 yıl	n	2	7	6	8	11	
		%	5.9	20.6	17.6	23.5	32.4	
	16 yıl ve üzeri	n	6	13	10	16	17	
		%	9.7	21.0	16.1	25.8	27.4	
	Toplam	n	16	36	37	90	75	
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
Soru 26	0-5 yıl	n	5	20	9	38	14	16.172 (0.183)
		%	5.8	23.3	10.5	44.2	16.3	
	6-10 yıl	n	3	7	10	43	9	
		%	4.2	9.7	13.9	59.7	12.5	
	11-15 yıl	n	2	9	5	12	6	
		%	5.9	26.5	14.7	35.3	17.6	
	16 yıl ve üzeri	n	6	12	11	20	13	
		%	9.7	19.4	17.7	32.3	21.0	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%10.5) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%16.3) katılmıyorum, 17 (%19.8) kararsızım, 33 (%38.4) katılıyorum ve 13 (%15.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%27.8) katılmıyorum, 12 (%16.7) kararsızım, 33 (%45.8) katılıyorum ve 5 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%26.5) katılmıyorum, 2 (%5.9) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 5 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%27.4) katılmıyorum, 3 (%4.8) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 9 (%14.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.118>0.05$).

Soru 23 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%19.8) katılmıyorum, 19 (%22.1) kararsızım, 33 (%38.4) katılıyorum ve 10 (%11.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%1.4) kesinlikle katılmıyorum, 28 (%38.9) katılmıyorum, 10 (%13.9) kararsızım, 28 (%38.9) katılıyorum ve 5 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%32.4) katılmıyorum, 4 (%11.8) kararsızım, 12 (%35.3) katılıyorum ve 5 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%30.6) katılmıyorum, 9 (%14.5) kararsızım, 20 (%32.3) katılıyorum ve 9 (%14.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.308>0.05$).

Soru 24 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%15.1) kesinlikle katılmıyorum, 38 (%44.2) katılmıyorum, 22 (%25.6) kararsızım, 10 (%11.6) katılıyorum ve 3 (%3.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%16.7) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%54.2) katılmıyorum, 13 (%18.1) kararsızım, 8 (%11.1) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%26.5) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%41.2) katılmıyorum, 7 (%20.6) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı

12 (%19.4) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%56.5) katılmıyorum, 8 (%12.9) kararsızım, 7 (%11.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.390>0.05$).

Soru 25 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%16.3) katılmıyorum, 12 (%14.0) kararsızım, 35 (%40.7) katılıyorum ve 20 (%23.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%2.8) katılmıyorum, 9 (%12.5) kararsızım, 31 (%43.1) katılıyorum ve 27 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 6 (%17.6) kararsızım, 8 (%23.5) katılıyorum ve 11 (%32.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.0) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 16 (%25.8) katılıyorum ve 17 (%27.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.070>0.05$).

Soru 26 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%23.3) katılmıyorum, 9 (%10.5) kararsızım, 38 (%44.2) katılıyorum ve 14 (%16.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%9.7) katılmıyorum, 10 (%13.9) kararsızım, 43 (%59.7) katılıyorum ve 9 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%26.5) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 12 (%35.3) katılıyorum ve 6 (%17.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%19.4) katılmıyorum, 11 (%17.7) kararsızım, 20 (%32.3) katılıyorum ve 13 (%21.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 26 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.183>0.05$).

Tablo 4.38. Kurumda çalışma süresi ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 21	0-5 yıl	n	14	16	10	30	16	27.962 (0.006)
		%	16.3	18.6	11.6	34.9	18.6	
	6-10 yıl	n	2	7	14	26	23	
		%	2.8	9.7	19.4	36.1	31.9	
	11-15 yıl	n	5	6	3	11	9	
		%	14.7	17.6	8.8	32.4	26.5	
	16 yıl ve üzeri	n	10	21	4	15	12	
		%	16.1	33.9	6.5	24.2	19.4	
	Toplam	n	31	50	31	82	60	
		%	12.2	19.7	12.2	32.3	23.6	
Soru 27	0-5 yıl	n	5	12	9	29	31	19.413 (0.079)
		%	5.8	14.0	10.5	33.7	36.0	
	6-10 yıl	n	0	6	2	29	35	
		%	0.0	8.3	2.8	40.3	48.6	
	11-15 yıl	n	1	7	5	7	14	
		%	2.9	20.6	14.7	20.6	41.2	
	16 yıl ve üzeri	n	3	9	6	27	17	
		%	4.8	14.5	9.7	43.5	27.4	
	Toplam	n	9	34	22	92	97	
		%	3.5	13.4	8.7	36.2	38.2	
Soru 28	0-5 yıl	n	5	13	11	30	27	19.186 (0.084)
		%	5.8	15.1	12.8	34.9	31.4	
	6-10 yıl	n	0	6	7	22	37	
		%	0.0	8.3	9.7	30.6	51.4	
	11-15 yıl	n	2	7	4	10	11	
		%	5.9	20.6	11.8	29.4	32.4	
	16 yıl ve üzeri	n	6	10	8	24	14	
		%	9.7	16.1	12.9	38.7	22.6	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	

Soru 29	0-5 yıl	n	6	16	19	30	15	12.231 (0.427)
		%	7.0	18.6	22.1	34.9	17.4	
	6-10 yıl	n	2	13	16	36	5	
		%	2.8	18.1	22.2	50.0	6.9	
	11-15 yıl	n	1	7	8	14	4	
		%	2.9	20.6	23.5	41.2	11.8	
	16 yıl ve üzeri	n	4	15	19	18	6	
		%	6.5	24.2	30.6	29.0	9.7	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%16.3) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%18.6) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 30 (%34.9) katılıyorum ve 16 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.8) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%9.7) katılmıyorum, 14 (%19.4) kararsızım, 26 (%36.1) katılıyorum ve 23 (%31.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%14.7) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%17.6) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 11 (%32.4) katılıyorum ve 9 (%26.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%16.1) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%33.9) katılmıyorum, 4 (%6.5) kararsızım, 15 (%24.2) katılıyorum ve 12 (%19.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağlıdır (p-değeri=0.006<0.05). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanların Soru 21'e kesinlikle katılıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Soru 27 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%14.0) katılmıyorum, 9 (%10.5) kararsızım, 29 (%33.7) katılıyorum ve 31 (%36.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle

katılmıyorum, 6 (%8.3) katılmıyorum, 2 (%2.8) kararsızım, 29 (%40.3) katılıyorum ve 35 (%48.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 5 (%14.7) kararsızım, 7 (%20.6) katılıyorum ve 14 (%41.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.8) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%14.5) katılmıyorum, 6 (%9.7) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 17 (%27.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.079>0.05$).

Soru 28 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%5.8) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%15.1) katılmıyorum, 11 (%12.8) kararsızım, 30 (%34.9) katılıyorum ve 27 (%21.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 0 (%0.0) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%8.3) katılmıyorum, 7 (%9.7) kararsızım, 22 (%30.6) katılıyorum ve 37 (%51.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 4 (%11.8) kararsızım, 10 (%29.4) katılıyorum ve 11 (%32.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%16.1) katılmıyorum, 8 (%12.9) kararsızım, 24 (%38.7) katılıyorum ve 14 (%22.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.084>0.05$).

Soru 29 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%18.6) katılmıyorum, 19 (%22.1) kararsızım, 30 (%34.9) katılıyorum ve 15 (%17.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.8) kesinlikle

Soru 35	6-10 yıl	n	2	9	19	36	6	22.470 (0.033)
		%	2.8	12.5	26.4	50.0	8.3	
	11-15 yıl	n	6	8	6	11	3	
		%	17.6	23.5	17.6	32.4	8.8	
	16 yıl ve üzeri	n	5	11	16	27	3	
		%	8.1	17.7	25.8	43.5	4.8	
	Toplam	n	19	39	68	107	21	
		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
	0-5 yıl	n	4	5	14	41	22	
		%	4.7	5.8	16.3	47.7	25.6	
	6-10 yıl	n	3	1	7	31	30	
		%	4.2	1.4	9.7	43.1	41.7	
Soru 32	11-15 yıl	n	4	4	7	8	11	22.470 (0.033)
		%	11.8	11.8	20.6	23.5	32.4	
	16 yıl ve üzeri	n	2	8	10	29	13	
		%	3.2	12.9	16.1	46.8	21.0	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 16 (%18.6) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%34.9) katılmıyorum, 21 (%24.4) kararsızım, 17 (%19.8) katılıyorum ve 2 (%2.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%54.2) katılmıyorum, 19 (%26.4) kararsızım, 11 (%15.3) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%41.2) katılmıyorum, 8 (%23.5) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 4 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%43.5) katılmıyorum, 18 (%29.0) kararsızım, 9 (%14.5) katılıyorum ve 3 (%4.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağlıdır (p-değeri=0.030<0.05). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl**

arasında olanların Soru 32'ye kesinlikle katılmıyorum cevabı diğer gruplara göre daha yüksektir.

Soru 33 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%9.3) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%11.6) katılmıyorum, 18 (%20.9) kararsızım, 39 (%45.3) katılıyorum ve 11 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 12 (%16.7) katılmıyorum, 13 (%18.1) kararsızım, 41 (%56.9) katılıyorum ve 3 (%4.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 9 (%26.5) kararsızım, 12 (%35.3) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%9.7) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.0) katılmıyorum, 15 (%24.2) kararsızım, 23 (%37.1) katılıyorum ve 5 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.419>0.05$).

Soru 34 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%7.0) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%12.8) katılmıyorum, 27 (%31.4) kararsızım, 33 (%38.4) katılıyorum ve 9 (%10.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%2.8) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%12.5) katılmıyorum, 19 (%26.4) kararsızım, 36 (%50.0) katılıyorum ve 6 (%8.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%23.5) katılmıyorum, 6 (%17.6) kararsızım, 11 (%32.4) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 11 (%17.7) katılmıyorum, 16 (%25.8) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 3 (%4.8) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.261>0.05$).

Soru 35 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%5.8) katılmıyorum, 14 (%16.3) kararsızım, 41 (%47.7) katılıyorum ve 22 (%25.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 1 (%1.4) katılmıyorum, 7 (%9.7) kararsızım, 31 (%43.1) katılıyorum ve 30 (%41.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 4 (%11.8) katılmıyorum, 7 (%20.6) kararsızım, 8 (%23.5) katılıyorum ve 11 (%32.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%12.9) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 29 (%46.8) katılıyorum ve 13 (%21.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.033<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 35'e kesinlikle katılıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Tablo 4.40. Mevcut pozisyonda çalışma süresi ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	0-5 yıl	n	3	18	24	29	12	7.736 (0.805)
		%	3.5	20.9	27.9	33.7	14.0	
	6-10 yıl	n	3	18	12	34	5	
		%	4.2	25.0	16.7	47.2	6.9	
	11-15 yıl	n	1	7	6	17	3	
		%	2.9	20.6	17.6	50.0	8.8	
	16 yıl ve üzeri	n	3	13	13	27	6	
		%	4.8	21.0	21.0	43.5	9.7	
	Toplam	n	10	56	55	107	26	
		%	10.0	56.0	55.0	107.0	26.0	

		%	3.9	22.0	21.7	42.1	10.2	
Soru 31	0-5 yıl	n	4	17	28	26	11	6.214 (0.905)
		%	4.7	19.8	32.6	30.2	12.8	
	6-10 yıl	n	3	23	18	24	4	
		%	4.2	31.9	25.0	33.3	5.6	
	11-15 yıl	n	2	9	8	11	4	
		%	5.9	26.5	23.5	32.4	11.8	
	16 yıl ve üzeri	n	2	15	18	20	7	
		%	3.2	24.2	29.0	32.3	11.3	
	Toplam	n	11	64	72	81	26	
		%	4.3	25.2	28.3	31.9	10.2	
Soru 36	0-5 yıl	n	9	15	18	33	11	23.329 (0.025)
		%	10.5	17.4	20.9	38.4	12.8	
	6-10 yıl	n	22	18	10	19	3	
		%	30.6	25.0	13.9	26.4	4.2	
	11-15 yıl	n	5	10	7	8	4	
		%	14.7	29.4	20.6	23.5	11.8	
	16 yıl ve üzeri	n	5	14	14	23	6	
		%	8.1	22.6	22.6	37.1	9.7	
	Toplam	n	41	57	49	83	24	
		%	16.1	22.4	19.3	32.7	9.4	
Soru 37	0-5 yıl	n	12	18	18	32	6	17.851 (0.120)
		%	14.0	20.9	20.9	37.2	7.0	
	6-10 yıl	n	6	23	9	32	2	
		%	8.3	31.9	12.5	44.4	2.8	
	11-15 yıl	n	2	7	3	16	6	
		%	5.9	20.6	8.8	47.1	17.6	
	16 yıl ve üzeri	n	4	21	11	21	5	
		%	6.5	33.9	17.7	33.9	8.1	
	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	0-5 yıl	n	37	26	10	9	4	38.832 (0.000)
		%	43.0	30.2	11.6	10.5	4.7	
	6-10 yıl	n	45	18	4	5	0	
		%	62.5	25.0	5.6	6.9	0.0	
	11-15 yıl	n	20	2	6	2	4	
		%	58.8	5.9	17.6	5.9	11.8	
	16 yıl ve üzeri	n	18	30	10	2	2	
		%	29.0	48.4	16.1	3.2	3.2	

Soru 39	Toplam	n	120	76	30	18	10	35.571 (0.289)
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
	0-5 yıl	n	25	28	18	10	5	
		%	29.1	32.6	20.9	11.6	5.8	
	6-10 yıl	n	30	25	5	11	1	
		%	41.7	34.7	6.9	15.3	1.4	
	11-15 yıl	n	18	5	3	4	4	
		%	52.9	14.7	8.8	11.8	11.8	
	16 yıl ve üzeri	n	13	35	9	3	2	
		%	21.0	56.5	14.5	4.8	3.2	
	Toplam	n	86	93	35	28	12	
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%3.5) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%20.9) katılmıyorum, 24 (%27.9) kararsızım, 29 (%33.7) katılıyorum ve 12 (%14.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%25.0) katılmıyorum, 12 (%16.7) kararsızım, 34 (%47.2) katılıyorum ve 5 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 1 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 6 (%17.6) kararsızım, 17 (%50.0) katılıyorum ve 3 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.8) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%21.0) katılmıyorum, 13 (%21.0) kararsızım, 27 (%43.5) katılıyorum ve 6 (%9.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.805>0.05$).

Soru 31 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%4.7) kesinlikle katılmıyorum, 17 (%19.8) katılmıyorum, 28 (%32.6) kararsızım, 26 (%30.2) katılıyorum ve 11 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%4.2) kesinlikle

katılmıyorum, 23 (%31.9) katılmıyorum, 18 (%25.0) kararsızım, 24 (%33.3) katılıyorum ve 4 (%5.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%26.5) katılmıyorum, 8 (%23.5) kararsızım, 11 (%32.4) katılıyorum ve 4 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%3.2) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%24.2) katılmıyorum, 18 (%29.0) kararsızım, 20 (%32.3) katılıyorum ve 7 (%11.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.905>0.05$).

Soru 36 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%10.5) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%17.4) katılmıyorum, 18 (%20.9) kararsızım, 33 (%38.4) katılıyorum ve 11 (%12.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 22 (%30.6) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%25.0) katılmıyorum, 10 (%13.9) kararsızım, 19 (%26.4) katılıyorum ve 3 (%4.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%14.7) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%29.4) katılmıyorum, 7 (%20.6) kararsızım, 8 (%23.5) katılıyorum ve 4 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%8.1) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%22.6) katılmıyorum, 14 (%22.6) kararsızım, 23 (%37.1) katılıyorum ve 6 (%9.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.025<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 36'ya kesinlikle katılmıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Soru 37 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%14.0) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%20.9) katılmıyorum, 18 (%20.9) kararsızım, 32 (%37.2) katılıyorum ve 6 (%7.0) kesinlikle

katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%8.3) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%31.9) katılmıyorum, 9 (%12.5) kararsızım, 32 (%44.4) katılıyorum ve 2 (%2.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%20.6) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 16 (%47.1) katılıyorum ve 6 (%17.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%6.5) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%33.9) katılmıyorum, 11 (%17.7) kararsızım, 21 (%33.9) katılıyorum ve 5 (%8.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.12>0.05$).

Soru 38 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%43.0) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%30.2) katılmıyorum, 10 (%11.6) kararsızım, 9 (%10.5) katılıyorum ve 4 (%4.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 45 (%62.5) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%25.0) katılmıyorum, 4 (%5.6) kararsızım, 5 (%6.9) katılıyorum ve 0 (%0.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 20 (%58.8) kesinlikle katılmıyorum, 2 (%5.9) katılmıyorum, 6 (%17.6) kararsızım, 2 (%5.9) katılıyorum ve 4 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%29.0) kesinlikle katılmıyorum, 30 (%48.4) katılmıyorum, 10 (%16.1) kararsızım, 2 (%3.2) katılıyorum ve 2 (%3.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.000<0.05$). Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olanların Soru 38'e kesinlikle katılmıyorum cevabı diğer gruplara göre daha düşüktür.**

Soru 39 için mevcut pozisyonda çalışma süresi 0-5 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%29.1) kesinlikle katılmıyorum, 28 (%32.6) katılmıyorum, 18 (%20.9) kararsızım, 10 (%11.6) katılıyorum ve 5 (%5.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 30 (%41.7) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%34.7) katılmıyorum, 5 (%6.9) kararsızım, 11 (%15.3) katılıyorum ve 1 (%1.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%52.9) kesinlikle katılmıyorum, 5 (%14.7) katılmıyorum, 3 (%8.8) kararsızım, 4 (%11.8) katılıyorum ve 4 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi 16 yıl ve üzerinde olan kişilerin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%21.0) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%56.5) katılmıyorum, 9 (%14.5) kararsızım, 3 (%4.8) katılıyorum ve 2 (%3.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile mevcut pozisyonda çalışma süresi birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.289>0.05).

4.7.4.6. Görev Tanımı İle Soru Bazlı Bağımsızlık Testleri

Tablo 4.41. Görev tanımı ile teşkilatlanmayı belirleyen hususlar (Soru 1, Soru 2, Soru 3, Soru 4 ve Soru 11) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 1	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	5	7	2	46	42	7.128 (0.129)
		%	4.9	6.9	2.0	45.1	41.2	
	Belediye yöneticileri	n	4	20	4	81	43	
		%	2.6	13.2	2.6	53.3	28.3	
	Toplam	n	9	27	6	127	85	
		%	3.5	10.6	2.4	50.0	33.5	
Soru 2	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	3	15	3	65	16	2.258 (0.688)
		%	2.9	14.7	2.9	63.7	15.7	
	Belediye yöneticileri	n	6	15	5	107	19	
		%	3.9	9.9	3.3	70.4	12.5	
	Toplam	n	9	30	8	172	35	
		%	3.5	11.8	3.1	67.7	13.8	
Soru 3	Merkezi/yönetim	n	5	18	16	39	24	22.132

	denetim görevlileri	%	4.9	17.6	15.7	38.2	23.5	(0.000)
	Belediye yöneticileri	n	6	63	15	55	13	
		%	3.9	41.4	9.9	36.2	8.6	
	Toplam	n	11	81	31	94	37	
		%	4.3	31.9	12.2	37.0	14.6	
Soru 4	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	10	21	24	45	2	17.199 (0.002)
		%	9.8	20.6	23.5	44.1	2.0	
	Belediye yöneticileri	n	7	37	14	80	14	
		%	4.6	24.3	9.2	52.6	9.2	
	Toplam	n	17	58	38	125	16	
		%	6.7	22.8	15.0	49.2	6.3	
Soru 11	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	32	42	13	9	6	4.218 (0.377)
		%	31.4	41.2	12.7	8.8	5.9	
	Belediye yöneticileri	n	66	51	15	14	6	
		%	43.4	33.6	9.9	9.2	3.9	
	Toplam	n	98	93	28	23	12	
		%	38.6	36.6	11.0	9.1	4.7	

Soru 1 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 7 (%6.9) katılmıyorum, 2 (%2.0) kararsızım, 46 (%45.1) katılıyorum ve 42 (%41.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%13.2) katılmıyorum, 4 (%2.6) kararsızım, 81 (%53.5) katılıyorum ve 43 (%28.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 1 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.129>0.05$).

Soru 2 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%14.7) katılmıyorum, 3 (%2.9) kararsızım, 65 (%63.7) katılıyorum ve 16 (%15.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%9.9) katılmıyorum, 5 (%3.3) kararsızım, 107 (%70.4) katılıyorum ve 19 (%12.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 2 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.688>0.05$).

Soru 3 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%17.6) katılmıyorum, 16

(%15.7) kararsızım, 39 (%38.2) katılıyorum ve 24 (%23.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 63 (%41.4) katılmıyorum, 15 (%9.9) kararsızım, 55 (%36.2) katılıyorum ve 13 (%8.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 3 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.000<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 3'e kesinlikle katılıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 4 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 21 (%20.6) katılmıyorum, 24 (%23.5) kararsızım, 45 (%44.1) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%24.3) katılmıyorum, 14 (%9.2) kararsızım, 80 (%52.6) katılıyorum ve 14 (%9.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 4 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.002<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 4'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 11 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 32 (%31.4) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%41.2) katılmıyorum, 13 (%12.7) kararsızım, 9 (%8.8) katılıyorum ve 6 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 66 (%43.4) kesinlikle katılmıyorum, 51 (%33.6) katılmıyorum, 15 (%9.9) kararsızım, 14 (%9.2) katılıyorum ve 6 (%3.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 11 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.377>0.05).

Tablo 4.42. Görev tanımı ile belediye teşkilatına ilişkin görüş ve algılar (Soru 7, Soru 8, Soru 9, Soru 10, Soru 12 ve Soru 13) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 7	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	7	13	7	42	33	12.489 (0.014)
		%	6.9	12.7	6.9	41.2	32.4	
	Belediye yöneticileri	n	4	6	7	64	71	
		%	2.6	3.9	4.6	42.1	46.7	
	Toplam	n	11	19	14	106	104	
		%	4.3	7.5	5.5	41.7	40.9	
Soru 8	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	7	20	16	41	18	7.183 (0.127)
		%	6.9	19.6	15.7	40.2	17.6	
	Belediye yöneticileri	n	19	45	23	44	21	
		%	12.5	29.6	15.1	28.9	13.8	
	Toplam	n	26	65	39	85	39	
		%	10.2	25.6	15.4	33.5	15.4	
Soru 9	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	7	13	11	48	23	4.151 (0.386)
		%	6.9	12.7	10.8	47.1	22.5	
	Belediye yöneticileri	n	6	25	15	83	23	
		%	3.9	16.4	9.9	54.6	15.1	
	Toplam	n	13	38	26	131	46	
		%	5.1	15.0	10.2	51.6	18.1	
Soru 10	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	5	15	11	52	19	13.810 (0.008)
		%	4.9	14.7	10.8	51.0	18.6	
	Belediye yöneticileri	n	4	9	15	67	57	
		%	2.6	5.9	9.9	44.1	37.5	
	Toplam	n	9	24	26	119	76	
		%	3.5	9.4	10.2	46.9	29.9	
Soru 12	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	11	35	17	26	13	7.937 (0.094)
		%	10.8	34.3	16.7	25.5	12.7	
	Belediye yöneticileri	n	25	69	15	32	11	
		%	16.4	45.4	9.9	21.1	7.2	
	Toplam	n	36	104	32	58	24	
		%	14.2	40.9	12.6	22.8	9.4	
Soru 13	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	34	43	11	12	2	3.879 (0.423)
		%	33.3	42.2	10.8	11.8	2.0	
	Belediye yöneticileri	n	55	56	11	21	9	
		%	36.2	36.8	7.2	13.8	5.9	
	Toplam	n	89	99	22	33	11	
		%	35.0	39.0	8.7	13.0	4.3	

Soru 7 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.7) katılmıyorum, 7 (%6.9) kararsızım, 42 (%41.2) katılıyorum ve 33 (%32.4) kesinlikle katılıyorum

şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 6 (%3.9) katılmıyorum, 7 (%4.6) kararsızım, 64 (%42.1) katılıyorum ve 71 (%46.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 7 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.014<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 7'ye kesinlikle katılıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha düşüktür.**

Soru 8 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%19.6) katılmıyorum, 16 (%15.7) kararsızım, 41 (%40.2) katılıyorum ve 18 (%17.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 19 (%12.5) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%29.6) katılmıyorum, 23 (%15.1) kararsızım, 44 (%28.9) katılıyorum ve 21 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 8 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.127>0.05).

Soru 9 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.7) katılmıyorum, 11 (%10.8) kararsızım, 48 (%47.1) katılıyorum ve 23 (%22.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%16.4) katılmıyorum, 15 (%9.9) kararsızım, 83 (%54.6) katılıyorum ve 23 (%15.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 9 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.386>0.05).

Soru 10 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%4.9) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%14.7) katılmıyorum, 11 (%10.8) kararsızım, 52 (%51.0) katılıyorum ve 19 (%18.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 9 (%5.9) katılmıyorum, 15 (%9.9) kararsızım, 67 (%44.1) katılıyorum ve 57 (%37.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 10 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.008<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim**

görevlileri olanların Soru 10'a kesinlikle katılıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha düşüktür.

Soru 12 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%10.8) kesinlikle katılmıyorum, 35 (%34.3) katılmıyorum, 17 (%16.7) kararsızım, 26 (%25.5) katılıyorum ve 13 (%12.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 69 (%45.4) katılmıyorum, 15 (%9.9) kararsızım, 32 (%21.1) katılıyorum ve 11 (%7.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 12 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.094>0.05).

Soru 13 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 34 (%33.3) kesinlikle katılmıyorum, 43 (%42.2) katılmıyorum, 11 (%10.8) kararsızım, 12 (%11.8) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 55 (%36.2) kesinlikle katılmıyorum, 56 (%36.8) katılmıyorum, 11 (%7.2) kararsızım, 21 (%13.8) katılıyorum ve 9 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 13 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.423>0.05).

Tablo 4.43. Görev tanımı ile belediye teşkilat yapısının bürokratik işleyişi (Soru 5, Soru 6, Soru 14, Soru 15, Soru 16, Soru 17, Soru 18, Soru 19 ve Soru 20) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 5	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	6	19	15	44	18	5.635 (0.228)
		%	5.9	18.6	14.7	43.1	17.6	
	Belediye yöneticileri	n	4	20	17	86	25	
		%	2.6	13.2	11.2	56.6	16.4	
	Toplam	n	10	39	32	130	43	
		%	3.9	15.4	12.6	51.2	16.9	
Soru 6	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	10	20	17	40	15	16.828 (0.002)
		%	9.8	19.6	16.7	39.2	14.7	
	Belediye	n	2	20	16	85	29	

	yöneticileri	%	1.3	13.2	10.5	55.9	19.1	
	Toplam	n	12	40	33	125	44	
		%	4.7	15.7	13.0	49.2	17.3	
Soru 14	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	21	39	17	19	6	5.916 (0.205)
		%	20.6	38.2	16.7	18.6	5.9	
	Belediye yöneticileri	n	15	65	28	35	9	
		%	9.9	42.8	18.4	23.0	5.9	
	Toplam	n	36	104	45	54	15	
		%	14.2	40.9	17.7	21.3	5.9	
Soru 15	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	23	47	16	14	2	10.596 (0.031)
		%	22.5	46.1	15.7	13.7	2.0	
	Belediye yöneticileri	n	17	66	24	35	10	
		%	11.2	43.4	15.8	23.0	6.6	
	Toplam	n	40	113	40	49	12	
		%	15.7	44.5	15.7	19.3	4.7	
Soru 16	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	18	49	14	18	3	5.437 (0.245)
		%	17.6	48.0	13.7	17.6	2.9	
	Belediye yöneticileri	n	25	74	10	33	10	
		%	16.4	48.7	6.6	21.7	6.6	
	Toplam	n	43	123	24	51	13	
		%	16.9	48.4	9.4	20.1	5.1	
Soru 17	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	9	22	16	44	11	6.014 (0.198)
		%	8.8	21.6	15.7	43.1	10.8	
	Belediye yöneticileri	n	7	26	16	87	16	
		%	4.6	17.1	10.5	57.2	10.5	
	Toplam	n	16	48	32	131	27	
		%	6.3	18.9	12.6	51.6	10.6	
Soru 18	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	4	20	12	44	22	1.277 (0.865)
		%	3.9	19.6	11.8	43.1	21.6	
	Belediye yöneticileri	n	6	24	14	71	37	
		%	3.9	15.8	9.2	46.7	24.3	
	Toplam	n	10	44	26	115	59	
		%	3.9	17.3	10.2	45.3	23.2	
Soru 19	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	4	16	13	48	21	6.241 (0.182)
		%	3.9	15.7	12.7	47.1	20.6	
	Belediye yöneticileri	n	9	26	12	87	18	
		%	5.9	17.1	7.9	57.2	11.8	
	Toplam	n	13	42	25	135	39	
		%	5.1	16.5	9.8	53.1	15.4	

Soru 20	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	3	23	12	44	20	5.524 (0.238)
		%	2.9	22.5	11.8	43.1	19.6	
	Belediye yöneticileri	n	9	29	12	82	20	
		%	5.9	19.1	7.9	53.9	13.2	
	Toplam	n	12	52	24	126	40	
		%	4.7	20.5	9.4	49.6	15.7	

Soru 5 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 19 (%18.6) katılmıyorum, 15 (%14.7) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 18 (%17.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%13.2) katılmıyorum, 17 (%11.2) kararsızım, 86 (%56.6) katılıyorum ve 25 (%16.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 5 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.228>0.05$).

Soru 6 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%19.6) katılmıyorum, 17 (%16.7) kararsızım, 40 (%39.2) katılıyorum ve 15 (%14.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 2 (%1.3) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%13.2) katılmıyorum, 16 (%10.5) kararsızım, 85 (%55.9) katılıyorum ve 29 (%19.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 6 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.002<0.05$). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 6'ya kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 14 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 21 (%20.6) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%38.2) katılmıyorum, 17 (%16.7) kararsızım, 19 (%18.6) katılıyorum ve 6 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%9.9) kesinlikle katılmıyorum, 65 (%42.8) katılmıyorum, 28 (%18.4) kararsızım, 35 (%23.0) katılıyorum ve 9 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 14 için

sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.205>0.05).

Soru 15 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 23 (%22.5) kesinlikle katılmıyorum, 47 (%46.1) katılmıyorum, 16 (%15.7) kararsızım, 14 (%13.7) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 17 (%11.2) kesinlikle katılmıyorum, 66 (%43.4) katılmıyorum, 24 (%15.8) kararsızım, 35 (%23.0) katılıyorum ve 10 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 15 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.031<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 15'ya kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 16 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 18 (%17.6) kesinlikle katılmıyorum, 49 (%48.0) katılmıyorum, 14 (%13.7) kararsızım, 18 (%17.6) katılıyorum ve 3 (%2.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 25 (%16.4) kesinlikle katılmıyorum, 74 (%48.7) katılmıyorum, 10 (%6.6) kararsızım, 33 (%21.7) katılıyorum ve 10 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 16 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.245>0.05).

Soru 17 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 22 (%21.6) katılmıyorum, 16 (%15.7) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 11 (%10.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%17.1) katılmıyorum, 16 (%10.5) kararsızım, 87 (%57.2) katılıyorum ve 16 (%10.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 17 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.198>0.05).

Soru 18 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%19.6) katılmıyorum, 12 (%11.8) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 22 (%21.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%15.8) katılmıyorum, 14 (%9.2) kararsızım, 71 (%46.7) katılıyorum ve 37 (%24.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 18 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.865>0.05$).

Soru 19 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%15.7) katılmıyorum, 13 (%12.7) kararsızım, 48 (%47.1) katılıyorum ve 21 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%17.1) katılmıyorum, 12 (%7.9) kararsızım, 87 (%57.2) katılıyorum ve 18 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 19 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.182>0.05$).

Soru 20 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.9) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%22.5) katılmıyorum, 12 (%11.8) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 20 (%19.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 29 (%19.1) katılmıyorum, 12 (%7.9) kararsızım, 82 (%53.9) katılıyorum ve 20 (%13.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 20 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.238>0.05$).

Tablo 4.44. Görev tanımı ile belediye teşkilatının standartlaştırılması (Soru 22, Soru 23, Soru 24, Soru 25 ve Soru 26) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki- Kare (p-değeri)
Soru 22	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	12	26	9	44	11	7.532 (0.110)
		%	11.8	25.5	8.8	43.1	10.8	

	Belediye yöneticileri	n	7	34	25	65	21	
		%	4.6	22.4	16.4	42.8	13.8	
	Toplam	n	19	60	34	109	32	
		%	7.5	23.6	13.4	42.9	12.6	
Soru 23	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	9	25	20	40	8	7.106 (0.130)
		%	8.8	24.5	19.6	39.2	7.8	
	Belediye yöneticileri	n	6	50	22	53	21	
		%	3.9	32.9	14.5	34.9	13.8	
	Toplam	n	15	75	42	93	29	
		%	5.9	29.5	16.5	36.6	11.4	
Soru 24	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	20	45	23	13	1	2.278 (0.685)
		%	19.6	44.1	22.5	12.7	1.0	
	Belediye yöneticileri	n	26	81	27	16	2	
		%	17.1	53.3	17.8	10.5	1.3	
	Toplam	n	46	126	50	29	3	
		%	18.1	49.6	19.7	11.4	1.2	
Soru 25	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	10	18	21	32	21	14.423 (0.006)
		%	9.8	17.6	20.6	31.4	20.6	
	Belediye yöneticileri	n	6	18	16	58	54	
		%	3.9	11.8	10.5	38.2	35.5	
	Toplam	n	16	36	37	90	75	
		%	6.3	14.2	14.6	35.4	29.5	
Soru 26	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	9	24	18	32	19	12.551 (0.014)
		%	8.8	23.5	17.6	31.4	18.6	
	Belediye yöneticileri	n	7	24	17	81	23	
		%	4.6	15.8	11.2	53.3	15.1	
	Toplam	n	16	48	35	113	42	
		%	6.3	18.9	13.8	44.5	16.5	

Soru 22 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 12 (%11.8) kesinlikle katılmıyorum, 26 (%25.5) katılmıyorum, 9 (%8.8) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 11 (%10.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 34 (%22.) katılmıyorum, 25 (%16.4) kararsızım, 65 (%42.8) katılıyorum ve 21 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 22 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.110>0.05).

Soru 23 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%8.8) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%24.5) katılmıyorum, 20 (%19.6) kararsızım, 40 (%39.2) katılıyorum ve 8 (%7.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 50 (%32.9) katılmıyorum, 22 (%14.5) kararsızım, 53 (%34.9) katılıyorum ve 21 (%13.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 23 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.130>0.05$).

Soru 24 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%19.6) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%44.1) katılmıyorum, 23 (%22.5) kararsızım, 13 (%12.7) katılıyorum ve 1 (%1.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 26 (%17.1) kesinlikle katılmıyorum, 81 (%53.3) katılmıyorum, 27 (%17.8) kararsızım, 16 (%10.5) katılıyorum ve 2 (%1.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 24 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.685>0.05$).

Soru 25 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%9.8) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%17.6) katılmıyorum, 21 (%20.6) kararsızım, 32 (%31.4) katılıyorum ve 21 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%11.8) katılmıyorum, 16 (%10.5) kararsızım, 58 (%38.2) katılıyorum ve 54 (%35.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 25 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır ($p\text{-değeri}=0.006<0.05$). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 25'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 26 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 16 (%6.3) kesinlikle katılmıyorum, 36 (%14.2) katılmıyorum, 37 (%14.6) kararsızım, 90 (%35.4) katılıyorum ve 75 (%29.5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği

cevapların dağılımı 7 (%4.6) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%15.8) katılmıyorum, 17 (%11.2) kararsızım, 81 (%53.3) katılıyorum ve 23 (%15.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 26 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.014<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 26'ya kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Tablo 4.45. Görev tanımı ile belediye teşkilat yapılarının standartlaştırılması (Soru 21, Soru 27, Soru 28 ve Soru 29) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki- Kare (p-değeri)
Soru 21	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	21	27	11	31	12	24.418 (0.000)
		%	20.6	26.5	10.8	30.4	11.8	
	Belediye yöneticileri	n	10	23	20	51	48	
		%	6.6	15.1	13.2	33.6	31.6	
	Toplam	n	31	50	31	82	60	
		%	12.2	19.7	12.2	32.3	23.6	
Soru 27	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	6	18	13	44	21	24.304 (0.000)
		%	5.9	17.6	12.7	43.1	20.6	
	Belediye yöneticileri	n	3	16	9	48	76	
		%	2.0	10.5	5.9	31.6	50.0	
	Toplam	n	9	34	22	92	97	
		%	3.5	13.4	8.7	36.2	38.2	
Soru 28	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	8	20	14	42	18	23.965 (0.000)
		%	7.8	19.6	13.7	41.2	17.6	
	Belediye yöneticileri	n	5	16	16	44	71	
		%	3.3	10.5	10.5	28.9	46.7	
	Toplam	n	13	36	30	86	89	
		%	5.1	14.2	11.8	33.9	35.0	
Soru 29	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	7	27	27	29	12	9.331 (0.053)
		%	6.9	26.5	26.5	28.4	11.8	
	Belediye yöneticileri	n	6	24	35	69	18	
		%	3.9	15.8	23.0	45.4	11.8	
	Toplam	n	13	51	62	98	30	
		%	5.1	20.1	24.4	38.6	11.8	

Soru 21 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 21 (%20.6) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%26.5) katılmıyorum, 11 (%10.8) kararsızım, 31 (%30.4) katılıyorum ve 12 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 10 (%6.6) kesinlikle katılmıyorum, 23 (%15.1) katılmıyorum, 20 (%13.2) kararsızım, 51 (%33.6) katılıyorum ve 48 (%31.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 21 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.000<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 21'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 27 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 18 (%17.6) katılmıyorum, 13 (%12.7) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 21 (%20.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 3 (%2.0) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%10.5) katılmıyorum, 9 (%5.9) kararsızım, 48 (%31.6) katılıyorum ve 76 (%50.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 27 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.000<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 27'ye kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 28 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.8) kesinlikle katılmıyorum, 20 (%19.6) katılmıyorum, 14 (%13.7) kararsızım, 42 (%41.2) katılıyorum ve 18 (%17.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%10.5) katılmıyorum, 16 (%10.5) kararsızım, 44 (%28.9) katılıyorum ve 71 (%46.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 28 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.000<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 28'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 29 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 7 (%6.9) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%26.5) katılmıyorum, 27 (%26.5) kararsızım, 29 (%28.4) katılıyorum ve 12 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%3.9) kesinlikle katılmıyorum, 24 (%15.8) katılmıyorum, 35 (%23.0) kararsızım, 69 (%45.4) katılıyorum ve 18 (%11.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 29 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.053>0.05$).

Tablo 4.46. Görev tanımı ile norm kadro yönetmeliği (Soru 32, Soru 33, Soru 34 ve Soru 35) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 32	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	13	33	34	17	5	9.641 (0.047)
		%	12.7	32.4	33.3	16.7	4.9	
	Belediye yöneticileri	n	15	77	32	24	4	
		%	9.9	50.7	21.1	15.8	2.6	
	Toplam	n	28	110	66	41	9	
		%	11.0	43.3	26.0	16.1	3.5	
Soru 33	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	11	15	28	39	9	6.695 (0.153)
		%	10.8	14.7	27.5	38.2	8.8	
	Belediye yöneticileri	n	9	27	27	76	13	
		%	5.9	17.8	17.8	50.0	8.6	
	Toplam	n	20	42	55	115	22	
		%	7.9	16.5	21.7	45.3	8.7	
Soru 34	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	14	14	29	38	7	10.724 (0.030)
		%	13.7	13.7	28.4	37.3	6.9	
	Belediye yöneticileri	n	5	25	39	69	14	
		%	3.3	16.4	25.7	45.4	9.2	
	Toplam	n	19	39	68	107	21	
		%	7.5	15.4	26.8	42.1	8.3	
Soru 35	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	8	8	19	54	13	24.942 (0.000)
		%	7.8	7.8	18.6	52.9	12.7	
	Belediye yöneticileri	n	5	10	19	55	63	
		%	3.3	6.6	12.5	36.2	41.4	
	Toplam	n	13	18	38	109	76	
		%	5.1	7.1	15.0	42.9	29.9	

Soru 32 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%12.7) kesinlikle katılmıyorum, 33 (%32.4) katılmıyorum, 34 (%33.3) kararsızım, 17 (%16.7) katılıyorum ve 5 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 15 (%9.9) kesinlikle katılmıyorum, 77 (%50.7) katılmıyorum, 32 (%21.1) kararsızım, 24 (%15.8) katılıyorum ve 4 (%2.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 32 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.047<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 32'ye kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 33 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%10.8) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%14.7) katılmıyorum, 28 (%27.5) kararsızım, 39 (%38.2) katılıyorum ve 9 (%8.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 9 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%17.8) katılmıyorum, 27 (%17.8) kararsızım, 76 (%50.0) katılıyorum ve 13 (%8.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 33 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır (p-değeri=0.153>0.05).

Soru 34 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 14 (%13.7) kesinlikle katılmıyorum, 14 (%13.7) katılmıyorum, 29 (%28.4) kararsızım, 38 (%37.3) katılıyorum ve 7 (%4.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 25 (%16.4) katılmıyorum, 39 (%25.7) kararsızım, 69 (%45.4) katılıyorum ve 14 (%9.2) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 34 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.030<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 34'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 35 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 8 (%7.8) kesinlikle katılmıyorum, 8 (%7.8) katılmıyorum, 19 (%18.6) kararsızım, 54 (%52.9) katılıyorum ve 13 (%12.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 10 (%6.6) katılmıyorum, 19 (%12.5) kararsızım, 55 (%36.2) katılıyorum ve 63 (%41.4) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 35 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağımlıdır (p-değeri=0.000<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 35'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Tablo 4.47. Görev tanımı ile belediye idari birimler norm kadroları (Soru 30, Soru 31, Soru 36, Soru 37, Soru 38 ve Soru 39) arasındaki çapraz tablo

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Pearson Ki-Kare (p-değeri)
Soru 30	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	6	16	20	44	16	10.083 (0.039)
		%	5.9	15.7	19.6	43.1	15.7	
	Belediye yöneticileri	n	4	40	35	63	10	
		%	2.6	26.3	23.0	41.4	6.6	
	Toplam	n	10	56	55	107	26	
		%	3.9	22.0	21.7	42.1	10.2	
Soru 31	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	6	13	32	34	17	18.983 (0.001)
		%	5.9	12.7	31.4	33.3	16.7	
	Belediye yöneticileri	n	5	51	40	47	9	
		%	3.3	33.6	26.3	30.9	5.9	
	Toplam	n	11	64	72	81	26	
		%	4.3	25.2	28.3	31.9	10.2	
Soru 36	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	6	15	30	41	10	27.680 (0.000)
		%	5.9	14.7	29.4	40.2	9.8	
	Belediye yöneticileri	n	35	42	19	42	14	
		%	23.0	27.6	12.5	27.6	9.2	
	Toplam	n	41	57	49	83	24	
		%	16.1	22.4	19.3	32.7	9.4	
Soru 37	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	11	27	24	33	7	8.556 (0.073)
		%	10.8	26.5	23.5	32.4	6.9	
	Belediye yöneticileri	n	13	42	17	68	12	
		%	8.6	27.6	11.2	44.7	7.9	

	Toplam	n	24	69	41	101	19	
		%	9.4	27.2	16.1	39.8	7.5	
Soru 38	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	37	37	17	9	2	12.460 (0.014)
		%	36.3	36.3	16.7	8.8	2.0	
	Belediye yöneticileri	n	83	39	13	9	8	
		%	54.6	25.7	8.6	5.9	5.3	
	Toplam	n	120	76	30	18	10	
		%	47.2	29.9	11.8	7.1	3.9	
Soru 39	Merkezi/yönetim denetim görevlileri	n	29	45	16	9	3	6.449 (0.168)
		%	28.4	44.1	15.7	8.8	2.9	
	Belediye yöneticileri	n	57	48	19	19	9	
		%	37.5	31.6	12.5	12.5	5.9	
	Toplam	n	86	93	35	28	12	
		%	33.9	36.6	13.8	11.0	4.7	

Soru 30 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 16 (%15.7) katılmıyorum, 20 (%19.6) kararsızım, 44 (%43.1) katılıyorum ve 16 (%15.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 4 (%2.6) kesinlikle katılmıyorum, 40 (%26.3) katılmıyorum, 35 (%23.0) kararsızım, 63 (%41.4) katılıyorum ve 10 (%6.6) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 30 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.039<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 30'a kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.**

Soru 31 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 13 (%12.7) katılmıyorum, 32 (%31.4) kararsızım, 34 (%33.3) katılıyorum ve 17 (%16.7) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 5 (%3.3) kesinlikle katılmıyorum, 51 (%33.6) katılmıyorum, 40 (%26.3) kararsızım, 47 (%30.9) katılıyorum ve 9 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 31 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır (p-değeri=0.001<0.05). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim**

görevlileri olanların Soru 31'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha yüksektir.

Soru 36 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 6 (%5.9) kesinlikle katılmıyorum, 15 (%14.7) katılmıyorum, 30 (%29.4) kararsızım, 41 (%40.2) katılıyorum ve 10 (%9.8) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 35 (%23.0) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%27.6) katılmıyorum, 19 (%12.5) kararsızım, 42 (%27.6) katılıyorum ve 14 (%9.1) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 36 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır ($p\text{-değeri}=0.000<0.05$). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 36'ya kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha düşüktür.**

Soru 37 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 11 (%10.8) kesinlikle katılmıyorum, 27 (%26.5) katılmıyorum, 24 (%23.5) kararsızım, 33 (%32.4) katılıyorum ve 7 (%6.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 13 (%8.6) kesinlikle katılmıyorum, 42 (%27.6) katılmıyorum, 17 (%11.2) kararsızım, 68 (%44.7) katılıyorum ve 12 (%7.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 37 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.073>0.05$).

Soru 38 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 37 (%36.3) kesinlikle katılmıyorum, 37 (%36.3) katılmıyorum, 17 (%16.7) kararsızım, 9 (%8.8) katılıyorum ve 2 (%2.0) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 83 (%54.6) kesinlikle katılmıyorum, 39 (%25.7) katılmıyorum, 13 (%8.6) kararsızım, 9 (%5.9) katılıyorum ve 8 (%5.3) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. **Soru 38 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirine bağlıdır ($p\text{-değeri}=0.014<0.05$). Görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlileri olanların Soru 38'e kesinlikle katılmıyorum cevabı belediye yöneticilerine göre daha düşüktür.**

Soru 39 için görev tanımı merkezi/yönetim denetim görevlilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 29 (%28.4) kesinlikle katılmıyorum, 45 (%44.1) katılmıyorum, 16 (%15.7) kararsızım, 9 (%8.8) katılıyorum ve 3 (%2.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Belediye yöneticilerinin sorulara verdiği cevapların dağılımı 57 (%37.5) kesinlikle katılmıyorum, 48 (%31.6) katılmıyorum, 19 (%12.5) kararsızım, 19 (%12.5) katılıyorum ve 9 (%5.9) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Soru 39 için sorulara verilen cevaplar ile görev tanımı birbirinden bağımsızdır ($p\text{-değeri}=0.168>0.05$).

SONUÇ

Yönetim sürecinin önemli bir parçası olan örgütlenme; örgütün işlerinin belirlenmesi ve iş tanımlarının yapılması, gerekli insan kaynağının temin edilmesi, yetkilendirmelerin yapılması ve yönetsel ilişkilerin kurulması, emir-komuta düzeninin tesis edilmesi, görevlere ilişkin koordinasyonun sağlanması vb. eylemlerin gerçekleştirilmesidir (Dyck ve Neubert, 2008: 8). Fayol (1937: 111) örgütlemenin; sunulması planlanan bütün hizmetlere ilişkin altyapının belirlenmesi, her birim için ayrı ayrı olacak biçimde görevlerine uygun bir çerçeve oluşturulması ve içeriğinin doldurulması anlamına geldiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda kuruluşun sadece yapması gereken bir dizi faaliyetle ilgili olacak şekilde tanzim edilmesine ve bu sırada yönetim işlerinin tamamının dengeli bir biçimde bölüşülmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Gulick (1937: 14) ise örgütlemeyi belirli amaçları gerçekleştirmek üzere tertiplenmiş, tüm unsurlarıyla tarif edilmiş ve eşgüdümlemiş dikey veya yatay doğrultulu kurgulanan yönetsel üniteler marifetiyle resmi yönetim yapısının oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır. İşleri bölümlendirme sürecinin temel amacı örgütün belirlenen hedeflerine daha etkin, verimli ve yüksek performansla ulaşmasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 135, Koparal vd., 2013: 32-36). Yönetimin önemli fonksiyonlarından olan denetim süreci de planlama faaliyetlerini gerçekleştirme, yönetim kademesinin yetkinliğini güçlendirme, kuruluşun işleyişini ve örgütsel yapısını yalınlaştırma ve kurumsal iletişimi geliştirerek işbirliği ve eşgüdüm sorunlarını ortadan kaldırma amaçlarını taşımaktadır (Fayol 1937: 112).

Örgütlenme süreci, bir kuruluşun “biçimsel örgüt” yapısının oluşturulması aşamalarını içermektedir (Şimşek, 1999: 138). Organizasyonel yapılar oluşturulurken kuruluşun ne amaçla kurulduğu, hangi faaliyetleri gerçekleştireceği, yönetim prensipleri, yönetimde yer alacak ekibin ve yönetim usullerinin belirlenmesi vb. hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim yaklaşımında meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgütlenme modelinin değişmesi de mümkün hale gelmektedir. Ancak yöneticiler, örgütsel yapıyı oluştururken sezgisel davranma ya da benzerlerini tekrarlamayla kalmamalı aynı zamanda deneysel yöntemlerden

yararlanarak rasyonel çözümler geliştirmelidirler (Çubukçu, 2018: 187). Örgütler hedeflerine daha az maliyetle ulaşmayı, bunu gerçekleştirmek üzere özverili bir çalışma düzeni kurmayı ve üyelerinin uyum içinde işbirliği yapmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Buna göre oluşturulması planlanan örgütsel yapı sunacağı hizmetin maliyetini düşürürken etkinliğinin artırılmasını hedeflemelidir. Bunun için de işletmeler, kurumsal stratejiyi destekleyecek şekilde yapılandırılmalı ve örgütlenmelidir (Luecke, 2008: 90).

Bir kuruluşun örgütsel yapısının karakteristik özellikleri, ayrıldığı bölümlere göre anlaşılabilir. Bölümlendirme, örgüt yapısının birtakım kriterlere göre analiz edilmesi sonucunda kuruluşun her bir iş için ünitelere ayrılması, her bir idari bölümün bir yönetim görevlisinin sevk ve idaresine verilmesi, çalışma usul ve esaslarının belirlenerek bunun tüm organizasyonu kapsayacak biçimde yapılması” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 384). Bölümlere ayırmanın temelinde iş ve iş gücünü gruplandırarak uzmanlaşma sağlama amacı bulunmaktadır. Kuruluşu oluşturan bölümlerin her birinin fonksiyonlarına göre ayrılması uygulamada en çok karşılaşılan durumdur. Bu yöntemde işlerin benzerliklerine göre gruplandırılması esas alınmakta, bir diğer anlatımla benzer yetenek, deneyim ve kaynak kullanımı ihtiyacına dayalı olarak bölümlere ayırma yapılmaktadır (Daft, 1996 328).

Kuruluşların faaliyette bulundukları bölgenin sınırlarının genişlemesi, sundukları hizmetlerin çeşitlenmesi ve miktarının artması, hizmet sunumunda kalite ve etkinlik bakımından bazı dezavantajlar oluşturabilmektedir. Aşırı merkeziyetçi bir yapının oluşması, bölümler arası ilişkilerin yüzeyselleşmesi, organizasyonun genel görünümünün kavranmasının zorlaşması, fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrolün zorlaşması ve bölümler arası öncelikler konusunda çatışmaların çıkması bu dezavantajlardan bazıları olarak ifade edilmektedir (Stoner ve Freeman, 1989: 268; Hodgetts, 1999: 152).

Kuruluşların belirledikleri stratejilerde isabet kaydetmelerinin görevlerini yaparken içinde bulundukları şartlara, sahip oldukları kaynaklara, kurumsal yeteneklere ve yönetim yaklaşımına bağlı olduğu kabul edilmektedir (Kim ve

Mauborgne, 2009: 73). Belirlenen kurumsal stratejilere uygun bir dizi faaliyetin hayata geçirilmesi, bu duruma uygun olarak yapılacak yetkilendirme ve görev paylaşırma ile ilgili kararların alınmasını gerektirmektedir. Bu faaliyetler bir dizi koordinasyon mekanizması aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve bu mekanizmalar örgüt yapısı üzerinden işlerlik kazanmaktadır (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 103). Stratejilerin örgüt yapıları üzerindeki etkileri oldukça önemli olup bu etki nedeniyle örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerektiği vurgulanmaktadır (Miller, 1986: 234).

Türkiye'nin kamu yönetiminin bir bütün olarak değerlendirilmesi amacıyla, kısaca MEHTAP Raporu olarak bilinen ve 1963 yılında yürütölen “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi”, yerel yönetim kapsamındaki idarelerin yapısı ve işleyişinin yeniden düzenlenmesini içermesi bakımından planlı dönemin en önemli girişimlerindendir. Araştırma, merkezi kuruluşlar ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve yerel yönetimler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları, teşkilatlanması vb. konuların incelenmesi gereken önemli alanlar olduğunu belirterek her bir başlığın ayrı ayrı irdelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte söz konusu raporda mahalli idarelerin yapısal sorunlarının ve merkez ile olan ilişkilerinin tüm yönleriyle analiz edilecek şekilde ele alınmasının gerekliliği de ifade edilmektedir (Urhan, 2008: 87). MEHTAP çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekli görölen çalışmalar; bakanlık merkez teşkilatı, bakanlıkların taşra birimleri ve mahalli idare birimlerinin yetki ve görev bölüşümünün idari yapılanmaya en uygun şekilde kaynak paylaşımını da içine alan bir bütünlük çerçevesinde ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda önerilen projeler kapsamında “Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma” adı verilen bir çalışma yapılmış, araştırma kapsamında yerel yönetimlerle merkezi yönetimin ilişkilerinin geliştirilmesi, denetim yetkisinin belirli bakanlık aracılığıyla düzenlemesi, bu şekilde vesayet yetkisini kullanan makamlarla uyumlu bir ilişki kurulması vb. konularda kanuni bir zemin oluşturulması gerektiği kararlaştırılmıştır. Yürürlükteki uygulamalar dönemin Bakanlar Kurulu tarafından alınan kararla oluşturulan “İdari Reform Danışma Kurulu (İRDK)” aracılığı ile sürdürölmüştür. Bu kurul tarafından hazırlanan raporda

idarenin yeniden yapılandırılmasında il özel idaresi ve ilçe belediyesi gibi idari birimlerin kurulması, vesayet yetkisinin azaltılması, yerel yönetim birimlerinin denetimlerinin rutinleştirilmesi, yeni kurulacak belediyeler için nüfus kriterinin belirlenmesi vb. tespitler yer almaktadır (Memişoğlu, 2015: 56).

Bir diğer önemli çalışma olan ve 1991 yılında hazırlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi'nin (KAYA) amacı da “kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, hızlı, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet sunacak düzene kavuşturmak, kamu yönetiminin gelişen çağdaş şartlara uyumunu sağlamak, kamu kuruluşlarının amaçları, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ile bunların bölüşümünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanım biçimlerinde var olan aksaklıkları ve eksiklikleri tespit ederek bu konularda önerilerde bulunmak” şeklinde ifade edilmektedir. (KAYA Raporu, 1991). Bu çalışmalarda ele alınan hususlarla ilgili olarak sonraki dönemlerde birçok düzenleme hayata geçirilmiştir.

Türkiye'deki yerel yönetim reformları, norm kadro belirlemede yeni sorumluluk alanları ve esneklik ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Norm kadro düzenlemesi, örgütlerin başarısını sağlamak için iyi bir düzenleme ve kadrolama ile uyumlu bir uygulamaya dayanmaktadır. Bunun sağlandığı bir ortamda norm kadronun çeşitli yararları ortaya çıkmakta ve bu yararlar norm kadronun tarafsız yönetim, gerçekçi personel giderleri, niteliklere uygun personel bulma, personelin etkinliğinin değerlendirilmesi, çatışmaların önlenmesi vb. amaçlarını da yansıtmaktadır (Kalkandelen, 1997: 38-41).

Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için örgütlenmenin genel kabul görmüş ilkelere uygun olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu ilkelere iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, kuruluştaki birbirinden farklı birçok iş yapılacağı için işlerin ayrılması ve personelin uygun işlerde uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Yalın ve kolay anlaşılabilir olma ilkesi ise idarenin örgütsel yapısının yalın, sade ve kolay öğrenilir bir şekilde oluşturulmasını sağlayarak iletişim ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Kamu yönetimini örgütlenme sürecinde örgüt yönetiminin gerçekleştirilmesi gereken işler belirlenmeli, işler belirlendikten sonra gruplandırılmalı ve öncelik sıralaması

yapılmalıdır. Bu şekilde gerçekleştirilen çalışma ile görev, yetki ve sorumlulukların karşılaştırılması da sağlanacaktır (Bilgin ve Aytürk, 2003: 161-168).

2001-2003 yılları arasında tüm kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerde yapılan çalışmalarla hayata geçirilen norm kadro düzenlemesi, örgütlerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve başarıya ulaşmalarını desteklemek için kritik bir araç olarak kabul edilmekte, bu düzenleme kadro ve görev unvanlarını açıkça tanımlayarak unvan ve kadro standardizasyonu sağlamaktadır (Bilgin ve Aytürk, 2003: 159-160). Bununla birlikte norm kadro çalışmalarının işin tanımlanması ve sistemleştirilmesi ile belirsizlikleri ortadan kaldırdığı, bunun da kamu yönetiminde değişimi kolaylaştırdığı ve idareye olan güveni artırdığı ifade edilmektedir (Demirkan, 2003: 15-18). Norm kadronun öğelerinden birisi olan şekil ve yapı, önceden belirlenmiş normlara göre oluşturulan kadro yapılarını ifade etmekte ve bu yapılar kadronun adı (unvanı), ödevleri, yetkileri, sorumlulukları vb. unsurları içermektedir (Kalkandelen, 1987: 112). Norm kadro, kadro unvanlarını netleştirmekte ve tüm personel işlemleri ile kadro değişikliklerinde istihdamı destekleyerek tarafsız ve objektif bir yönetim anlayışının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Kamu yönetiminde köklü değişimler yapılmasını hedefleyen son dönemlerin en önemli idari reform çalışması kapsamında hazırlanan Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (KYYY) raporunda belirtilen hedefler doğrultusunda 2003 yılında meclise gönderilen ancak kanunlaşmayan Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı (KYTKT), yeniden yapılanma aşamasını deneyimlemiş devletlerin izlediği yolları örnek alarak en uygun kanunu oluşturmayı amaçlamıştır. Bu amaçlardan bazıları; tüm kamu kurumları için geçerli temel ilkelerin belirlenmesi, katılımcılık, şeffaflık, sonuç odaklılık gibi ilkelerin operasyonel hale getirilmesi, teşkilat yapısında iyileştirmeler, yeniden yapılanma ve yetki devri olarak ifade edilmektedir (Başbakanlık, 2003: 138-139).

Yakın dönemde hazırlanan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), yerel yönetimleri ilgilendiren konularda esas amaçların ve politikaların tespit edilerek bunlara yönelik belirlenen hedeflerin tutturulması için gerekli çalışmaları; eylem

planları hazırlama, mevzuat çalışmaları, kurumsal yapı analizi ve reorganizasyon, insan kaynakları yönetimi, hizmet gerçekleştirme yöntemleri, yönetime katılım, izleme ve denetleme vb. başlıklar halinde ele almaktadır (ÖİKR, 2018: xi). Belediyelerin hizmetlerini standartlaştırmak ve uygulama birliğini sağlamak amacıyla yeni yöntemler geliştirilmesi gerektiği 11'nci Kalkınma Plan'ında ele alınan bir diğer önemli konudur. Söz konusu plan içeriğinde belediyelerin hizmetlerini etkin bir şekilde verebilmeleri için yeniden yapılanmalarının sağlanacağı ve uygun hizmet alanları belirlenerek çoklu ölçüt tasnif sistemine dayalı bir yeniden yapılanma modeli geliştirileceği hususuna da yer verilmiştir. Buna göre büyükşehirlerde belediyeler arasında belirgin şekilde görünen sorumluluk ve yetki çakışmasının getirdiği karmaşanın neden olduğu aksaklıkların giderilmesine yönelik olarak bir takım düzenlemelerin yapılmasının gerektiği ifade edilmektedir (SBB, 2019: 180-181). Yerel yönetimlerce e-Devlet platformu üzerinden verilecek hizmetlerin çeşitlendirilmesi için merkezi yönetimle koordinasyon sağlanarak işbirlikleri geliştirilmesine ilişkin hususların da yer aldığı 11'nci Kalkınma Planı'nda merkez-yerel görev paylaşımına ilişkin hususlar geniş bir şekilde değerlendirmektedir (SBB, 2019: 182-190).

Adalet temelli ve demokratik ilkeler çerçevesinde liyakatli kadroların oluşturulması, yönetim birimlerinin kurumsallaşma faaliyetlerinin desteklenmesi, yerel yönetimlerin mali yapılarının güçlendirilmesi 12'nci Kalkınma Planı'nda öne çıkan başlıklardandır (SBB, 2023: 52). Ayrıca yerel kamusal hizmetlerde etkinliği artırmak için hizmet kuruluşlarının görevlerinin yeniden düzenlenmesi, yetkilerinin artırılması, hizmet verilecek alanların tekrar yapılandırılması ve bunun için optimum coğrafi büyüklükteki hizmet alanının belirlenmesine yönelik modelleme ve mevzuat çalışmalarının gerçekleştirileceği gibi konular planda yer alan diğer hususlardır. Bu bağlamda büyükşehir belediyeleri ile büyükşehir ilçe belediyeleri arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan hizmet aksamalarının giderilmesi için gerekli adımların atılacağı ifade edilmektedir. (SBB, 2023: 232).

AK Parti'nin büyükşehir yönetimine yönelik yaptığı son dönemdeki en önemli düzenleme olan 6360 Sayılı Kanunla ilgili açıklaması “yönetimde verimlilik,

planlamada bütünlük ve koordinasyonda kolaylık sağlaması bakımından mülki sınırın belediye hizmet sınırı olarak belirlenmesi ile hizmet ölçeğinin büyütülerek mevcuda göre daha güçlü bir yerel yönetim yapısına kavuşmak” şeklindedir (AK Parti, 2012: 9). Buna göre yüksek nüfuslu geniş coğrafi alanlarda hizmet üretilen büyükşehirlerde, ihtiyaç duyulan hizmetlerin kaynak israfını en aza indirecek şekilde sunulması, vatandaşa en makul sürede hizmetlerin ulaştırılması ve ihtiyacın en iyi kalitede karşılanmasının hedeflendiği belirtilmektedir. Adalet ve Kalkınma Partisi’nin (AK Parti) 2018 yılındaki seçim beyannamesinde hizmet kalitesinin ve kapasitesinin artırılması amacıyla yeni hükümet sistemi ile uyumlu olarak yerel yönetimlerin etkin hale getirilmesinin destekleneceği yer almaktadır. Buna göre yerel yönetimlerin sağlık, eğitim, istihdam, ekonomik gelişim vb. alanlarda etkin rol alabilmeleri için merkezi idareyle güçlü koordinasyonlar kurulması hedeflenmektedir. Ayrıca, yerel yönetimlerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, hizmet standartlarının belirlenmesi ve demokratik yönetim ile hesap verebilirliğin artırılması amacıyla yeni yetkilerin tahsis edileceği ve yasal düzenlemelerin yapılacağı ifade edilmiştir (Kavas ve Düşündere, 2019: 6). AK Parti, yerel yönetimlerle ilgili olarak üç temel kavrama vurgu yapmaktadır. “Verimlilik” başlığı altında belediye sayılarının azaltılması ve büyükşehir belediyesi sayısının artırılması ile ölçek ekonomisinin sağlanacağı belirtilmektedir. “Koordinasyon” konusunda ise şehirlere yapılacak yatırımlar için kaynak israfına ve hizmet tekrarına meydan vermeyecek şekilde merkez ve yerelin idari bütünlük çerçevesinde birlikte kararlar almasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Son olarak “Etkinlik” konusunda bazı kamu hizmetlerinin belediyelere devredilmesi ile kamu hizmetlerindeki etkinliğin artacağı görüşü öne çıkarılmaktadır. Bu doğrultuda büyükşehir belediyeleri ile ilgili yeni yasal düzenlemelerin yapılması söz konusu olup bu düzenleme ile yeni büyükşehir belediyelerinin kurulmasının da planlandığı şeklinde yorumlar yapılmaktadır (Kavas ve Düşündere, 2019: 10).

Kamu yönetimi, modern devletlerde vatandaş beklentilerini karşılamak, kamu hizmetlerini etkin bir şekilde sunmak ve toplumsal refahı sağlamak için inşa edilmiş bir yapıdır. Ancak bu yapı, zamanla karmaşıklaşan mevzuat, artan büyüklük ve çeşitlenen kamu hizmetleri nedeniyle aşırı merkezîyetçi ve bürokratik bir hale

gelebilir. Türkiye’de bu durum, özellikle 1980’lerden itibaren yönetim yapısını yalınlaştırmayı amaçlayan reform çalışmalarının odağı olmaya devam etmektedir. Buna göre kamu yönetiminde yalınlaşma genellikle aşağıda ifade edilen başlıklar bağlamında şekillenmektedir:

- Büyüyen Bürokrasiyi Azaltma: Kamu kurumlarının karmaşıklığını ve hantal yapısını sadeleştirerek etkinlik kazandırmak.
- Hizmet Odaklı Dönüşüm: Vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı geliştirerek kamu hizmetlerinin kalitesini ve hızını artırmak.
- Maliyetlerin Azaltılması: Kamu kaynaklarının verimli kullanımını sağlamak.
- Karar Alma Süreçlerinde Esneklik: Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki yetki karmaşalarını azaltarak daha esnek ve uyumlu bir yönetim yapısı oluşturmak.

Bununla birlikte Türkiye’de kamu yönetim yapısını yalınlaştırmaya yönelik gerçekleştirilen reformlar da bazı başlıklar altında toplanabilir. Bunlardan birisi “merkeziyetçi yapının düzenlenmesi”dir. Türkiye’de kamu yönetimi uzun süre merkeziyetçi bir anlayışla yönetilmiş ancak 1980’lerden itibaren bu yapının verimsizlik ve esneklik eksikliği yarattığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen en önemli çözümlerlerden olan “yetki devri” uygulaması ile merkezi yönetimin belirli yetkilerinin yerel yönetimlere aktarılması sağlanmış ve bu durum yerel yönetimlerin karar alma kapasitesini artırmıştır. Bir diğer önemli gelişme olan “yerel yönetimlerin mâli kapasitesinin güçlendirilmesi” konusunda ise 2000’li yıllarda çıkarılan kanunlarla belediyelerin ve İl Özel İdarelerinin mali kaynaklarının artırılmasına yönelik adımlar atılmıştır.

Bir diğer başlık “organizasyonel yapıda sadeleşme” şeklinde değerlendirilebilir. Bu bağlamda kamu kurumlarının işlevsel karmaşıklığını azaltmak için 2000’li yıllarda bir dizi yapısal düzenleme gerçekleştirilmiştir. 5216 Sayılı Büyükşehir ve 5393 Sayılı Belediye Kanunları ile bunlara bağlı olarak daha sonra gerçekleştirilen düzenlemelerle büyükşehir belediyelerinde organizasyon yapısı ve

görevler daha belirgin hale getirilirken hizmet sunumunun etkinliğinin de artırılması hedeflendiği görülmektedir. Ancak uygulamada hala personel yetersizliği, uzmanlık eksikliği, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımından kaynaklanan iletişim, koordinasyon vb. sorunlar devam etmekte ve yerel şartların farklılığı nedeniyle standardizasyon hedeflerinin yeterince karşılanamadığı da gözlemlenmektedir.

Bir başka başlıkta da “teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması” ele alınabilir. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda kamu hizmetlerinde dijitalleşmenin, yalınlaşma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği görülmektedir. E-devlet uygulamaları ve e-belediye platformları, vatandaşlara daha hızlı ve etkili hizmet sunumu sağlamıştır. Kamu hizmetlerine erişimin dijital ortama taşınması, hem vatandaş memnuniyetini artırmış ancak kamu yönetim yapısını henüz istenilen düzeyde yalınlaştıramamıştır. Dijitalleşme sayesinde standartlaşmış prosedürler kısmen oluşturularak bu kamu hizmetlerinde eşitlik ve erişimde kolaylık sağlanmıştır.

Yerel yönetimlerde reform süreçleri, daha çok merkeziyetçi yönetim anlayışından kaynaklanan sorunların giderilmesine yönelik olmuştur. Reformların temel amacı, merkezi ve yerel yönetim arasındaki yetki ve sorumluluk dengesi kurularak yerel yönetimlerin mali ve idari kapasitesinin artırılmasıdır. Bu kapsamda, 2000’li yıllardan itibaren yasal düzenlemelerle desteklenen reformlar, aşağıda yer alan temel alanlara odaklanmıştır:

- Yetki Devri: Merkezi yönetimin belirli hizmet alanlarındaki yetkilerinin yerel yönetimlere devredilmesi.
- Mali Reformlar: Yerel yönetimlerin gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve mali şeffaflığın sağlanması.
- Teşkilat Yapısının Yeniden Düzenlenmesi: Belediyeler ve özel idarelerin işlevlerinin daha net şekilde tanımlanması.
- Katılımcı Yönetim: Vatandaşın karar alma süreçlerine katılımının artırılması.

Reformlar, yerel yönetimlerin hizmet sunum kapasitesini artırmayı hedeflemiş, teknolojiye dayalı hizmetlerin yaygınlaştırılması ve e-belediye uygulamalarının devreye girmesi vatandaşlara sunulan hizmetlerin hem kalitesini hem de hızını artırmıştır. Özellikle çevre, altyapı ve sosyal hizmetler alanlarında belirgin bir iyileşme söz konusu olmuştur. Standartlaşma alanında ise belediyeler arasında farklı uygulamaların minimize edilmesi hedeflenmiş ve çeşitli kalite standartları getirilmiştir. Ancak özellikle küçük belediyelerin bu standartlara uyum sağlaması için mâli ve teknik destek mekanizmalarına ihtiyacının bulunduğu düşünülmektedir.

Belediyelerin teşkilat yapıları büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri şeklinde farklı kategorilerde şekillenmiştir. Bu çeşitlilik yerel yönetimlerin özerklik anlayışını desteklemekle birlikte bazı durumlarda standart hizmet sunumunun istenilen düzeyde gerçekleşmesini engelleyebilmektedir. Belediyeler arasında özellikle yönetim birimlerinin yapısı, personel politikaları, mali kaynak kullanımı ve karar alma süreçlerinde önemli farklılıklar gözlemlenmektedir.

5216 ve 5393 Sayılı Kanunlarda belediyelere ait yetkiler ve görevler belirlenirken bu kanunlara bağlı olarak çıkarılan “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” teşkilatlanma ile kadro kullanımına ilişkin hususları belirlemektedir. Ancak bazı durumlarda yasal düzenlemelerin belirsizliği veya farklı yorumlara açık olması belediyeler arasında uygulama farklılıklarına yol açmaktadır. Bu durum yerel yönetimlerde standart bir yönetim anlayışının gelişmesini zorlaştırmaktadır. Ek’te yer alan tablolar incelediğinde büyükşehir belediyelerinin teşkilat yapılarındaki farklılıklar açıkça görülmektedir. Bu farklılık hem kurulması zorunlu olan hem de ihtiyari diğer bir anlatımla ihtiyaç duyulması halinde ihdas edilecek birimleri kapsamaktadır. Bununla birlikte çoğu zaman aynı ilin büyükşehir ve ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarında da bu farklılık söz konusu olabilmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ankette de bu durum destekleyen sonuçlar görülmüştür. İdari birimlerin yöneticileri belediye başkanı tarafından atanmaktadır. Norm kadro mevzuatında yer almayan kadro unvanlarının kullanılamayacağı

hükmüne aykırılık teşkil eden bir atamanın hukuki açıdan sorun teşkil edeceği düşünülmektedir. Norm kadro yönetmeliği Ek’inde yer alan (I) sayılı cetvel büyükşehir belediyelerindeki daire başkanı unvanlarını, (III) sayılı cetvel bu daire başkanlıkları altındaki şube müdürü kadro unvanlarını ve aynı zamanda büyükşehir ilçe belediyelerindeki müdür kadro unvanlarını içermektedir. Ancak genel olarak büyükşehir belediyelerinde görülen en önemli husus şube müdürlüğü düzeyinde birçok kadro unvanının (III) sayılı cetvelde yer almadığıdır. Bu durumun yönetmeliğin uygulanmasındaki yorum farklılığından kaynaklandığı varsayılmakta ve yönetmeliğin bu yönüyle standart uygulamaya imkân verecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda belediyelerin teşkilat yapılarının yeniden düzenlenmesi ve standartlaştırılması ile aşağıda yer amaçlara hizmet edilmesi hedeflenmektedir:

- Hizmet Kalitesinin Artırılması: Belediyeler arasında hizmet sunum farklılıklarının minimize edilmesi ve vatandaş memnuniyetinin artırılması.
- Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık: Belediyelerin karar alma süreçlerinde şeffaflığın sağlanması ve hesap verebilirlik mekanizmalarının geliştirilmesi.
- Kaynak Verimliliği: Mâli, fiziksel ve beşeri kaynakların etkin kullanımı.
- Personel ve Yönetim Standartları: Personel eğitiminden organizasyonel yapıya kadar bütüncül bir standardın benimsenmesi.

Büyükşehir belediyelerinin mevcut norm kadro uygulamalarına karşılık daha yalın bir teşkilatlanmayı sağlamak üzere anket verilerinin de desteklediği aşağıda yer alan faaliyetler önerilmekte olup bu bağlamda önerilen modeli yapılandırma adımları şu şekilde sıralanabilir:

- Belediyelerde Standart Organizasyon Yapısının Oluşturulması: Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarının birbiriyle kadro unvanları, görev, yetki ve sorumlulukları bakımından uyumlaştırılarak CHS’de olduğu şekilde standart bir yönetim yapısının oluşturulması sağlanmalıdır. Buna göre örneğin bakanlıklarda olduğu gibi belediyelerde de “hizmet birimleri”,

“destek birimleri” ve “danışma birimleri” şeklinde yeniden bölümlendirme yapılmalıdır. Kurulması zorunlu birimler “destek birimleri” ve “danışma birimleri”, hizmet ihtiyacına göre kurulacak birimler “hizmet birimleri” olacak şekilde ayrılmalı kadro unvanları net biçimde belirlenmeli ve listeden seçme uygulaması bırakılmalıdır. Bunun için ilgili mevzuat olan Belediye Kanunu ve Norm Kadro Yönetmeliği’nde birbirine uyumlu olacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.

- Belediyeler İle Merkezi Yönetim Birimlerinin Uyumlaştırılması: Organizasyon yapısının merkezi yönetimin taşra teşkilatı ile uyumlaştırılmalıdır. Bu görev bölüşümünün sınırlarının daha belirgin hale getirilmesini sağlayacaktır. Gelişen ve değişen yönetim anlayışına uygun olarak ve gerçekleştirilmesi beklenen Anayasa değişikliği sonrasına hazırlık amacıyla; merkezi yönetimin taşra teşkilatı ile belediyeleri bir bütün haline getirecek şekilde 5216, 5393, 5442 sayılı kanunlar ile özellikle belediyelerin yapması gereken diğer işleri belirleyen mevzuat doğrultusunda hizmet birimlerinin uyumlaştırılması gerektiği düşünülmektedir.
- Mevzuat İyileştirmesi ve Uyumlaştırması: “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik”in mevcut şartlar göz önünde bulundurularak revize edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra “5393 Sayılı Belediye Kanunu”nun belediyelerin görevlerini ve teşkilat yapısını oluşturan birimleri tanımlayan maddelerinde de düzenlemeler yapılmalı, kanun-yönetmelik uyumu sağlanmalı ve uygulama bütünlüğünü sağlamak üzere bir “uygulama yönergesi” yayımlanmalıdır.
- Belediye Birimlerinin Çalışma Usul ve Esaslarının Standartlaştırılması: Belediye birimlerinin çalışma yönetmeliği adı altında meclislerince kabul edilerek çıkardıkları yönetmeliklerde de standardizasyon ihtiyacı söz konusudur. Zabıta ve İtfaiye yönetmeliklerinde olduğu belediyelerin tüm birimleri için uygulama bütünlüğü sağlayacak yönetmeliklerin çıkarılması gerektiği düşünülmektedir.

- Genel Sekreter Kadrosunun Durumunun Yeniden Belirlenmesi: Büyükşehir Belediyeleri ile büyükşehir ilçe belediyelerinin idari yapılarındaki en önemli fark Genel Sekreterlik kadrosudur. İlçe Belediyelerinde başkan yardımcılıkları kaldırılarak yerine büyükşehir belediyesinde olduğu gibi genel sekreter ve yardımcılarında oluşan yönetim kademesi kurulmalıdır. “Genel Sekreter” kadrosu Mülki İdari Amirliği hizmet sınıfına alınmalı, bu kadroya yapılacak atamalar mevzuat değişikliği yapılarak doğrudan İçişleri Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmelidir. Atamalarda; mülki idari amirliği sınıfında bulunan vali, vali yardımcıları, kaymakamlar, mülkiye müfettişleri ile mahalli idareler kontrolörleri, Sayıştay denetçileri, diğer üst düzey kamu yöneticileri, bakanlıkların teftiş ve denetim birimlerindeki denetim görevlileri, yönetim bilimleri alanında inkişaf etmiş akademik personel gibi görevlerde bulunanlar değerlendirilmelidir. Bu durumun son dönemlerde karşılaşılan ve tartışılan “kayyum” uygulamasına neden olan sebeplerin ve dolayısıyla uygulamanın ortadan kalkmasına yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde büyükşehir belediyelerinin teşkilat yapısı için geliştirilen model önerisi aşağıdaki Tablo S.1.’de olduğu şekilde şematize edilebilir:

Tablo S.1. Büyükşehir Belediyeleri İçin Teşkilatlanma Modeli Önerisi

Kurumsal Düzey
Büyükşehir Belediyesi (Ana kademe ve ilçeler)
Üst Yönetim Kademesi
Belediye Başkanı
Genel Sekreter ve Yardımcıları
Danışma ve Denetim Birimleri*
- Hukuk Müşavirliği - İç Denetim Birimi - Teftiş Kurulu - Strateji Geliştirme Birimi
Destek Birimleri*
- İnsan Kaynakları ve Eğitim Birimi - Yazı İşleri Birimi (Evrak, Arşiv, Meclis Kararları, Komisyon vb. işler), - Mali Hizmetler Birimi - Zabıta Birimi (Güvenlik vb. işler) - Destek Hizmetleri Birimi (Satın Alma, Makine, İkmal-Bakım-Onarım, Taşınır vb işler) - Bilgi Teknolojileri Birimi (Kurumsal Bilgi İşlem Altyapısı, Akıllı Şehir Uygulamaları) - Kurumsal İletişim Birimi (Basın-Yayın, Halkla İlişkiler, Muhtarlıklar, STK ile İlişkiler)
Hizmet Birimleri**
- Sağlık İşleri Birimi - Çevre Koruma Birimi (Parklar, Bahçeler, İklim Değişikliği, Sıfır Atık) - Afet ve Acil Durum Birimi (İtfaiye, Arama-Kurtarma) - İmar ve Şehircilik Birimi (Planlama, Emlak Yönetimi, Kentsel Dönüşüm vb. işler) - Aile ve Sosyal Hizmetler Birimi (Sosyal Yardım, Yaşlı, Engelli, Dezavantajlı Bireyler) - Kültür ve Turizm Birimi (Tanıtım, Sanatsal, Sosyal vb. Aktiviteler) - Tarımsal Hizmetler Birimi (Gıda, Orman, Kırsal Kalkınma, Veteriner vb. işler) - Ulaştırma ve Altyapı Birimi (Toplu Ulaşım İşletmesi, Ulaşım Planlama, Yol Yapım, Bakım, Onarım, Fen İşleri) - Gençlik, Spor Hizmetleri Birimi - Dış İlişkiler Birimi - Sanayi ve Ticaret Birimi (Ruhsat, Denetim, Esnaf, Sanatkâr, İşletmeler, İştirakler) - Enerji Üretim Planlama Birimi
* Kurulması zorunlu
** Meclis kararı ile kurulup kaldırılabilir

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde büyükşehir belediyeleri için önerilen teşkilatlanma modelinde teşkilat yapısı 4 ana kısma ayrılmaktadır. 1'nci kısım belediyenin “üst yönetim kademesi”dir. Bu kademe seçilmiş ve atanmış kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Belediye Başkanı mevcut durumda olduğu gibi seçimle iş başına gelirken önerilen modelde “Genel Sekreter”in İçişleri Bakanlığı’nca doğrudan atanması öngörülmektedir. “Genel Sekreter Yardımcıları” belediyelerde atamaya yetkili olan Belediye Başkanı tarafından atanmaya devam edilecektir. 2'nci kısım “danışma ve denetim birimleri”nden oluşmaktadır. Burada yer alacak birimler

için bazı kriterler geliştirilebilir. Belediyelerin hizmet yükü ve işlem hacmi nüfus büyüklükleri ile doğru orantılıdır. Bu nedenle hizmetlerin ve idari işlemlerin yoğunluğuna göre danışma birimlerinin ihtisas alanları göz önünde bulundurularak ya tamamı ya da bir kısmı kurulabilmeli ve bu birimler kurulması zorunlu birimler arasında bulunmalıdır. Bununla birlikte danışma birimlerinin kurulmalarına ilişkin kriterler yapılacak mevzuat düzenlemesinde yer almalıdır. Nüfus, bütçe büyüklüğü, sunulan hizmetin miktarı, hizmet alanının genişliği, satın alma işlemlerinin sayısı, çalışan sayısı, bölgesel özellikler, yargıya intikal eden işlerin miktarı vb. hususlar bu birimlerin kurulmasında göz önünde bulundurulması gereken kriterlerden bazıları olabilir. “Destek birimleri” belediye teşkilatının 3’ncü kısmını oluşturmaktadır. Bu birimlerin de belediyenin hizmet üretebilmesi için gerekli olan teşkilatlanma, finansal yönetim ve karar alma gibi önemli süreçlerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi bakımından kurulması zorunlu birimler arasında olması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu yönüyle destek birimleri yönetimin temel fonksiyonlarının yerine getirilmesi bakımından oldukça önemlidir. 4’ncü ve son kısım “hizmet birimleri”nden oluşmaktadır. Belediye Kanunu’nda veya diğer kanunlarla belediyeye verilen görevlerin yürütülmesi, hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasına yönelik iş ve işlemler “hizmet birimleri” eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu birimler; belediye teşkilatının bulunduğu yerleşim yerinin bölgesel özelliklerine, demografik, coğrafik, ekonomik ve sosyokültürel yapısına göre tamamı ya da hizmet ihtiyacına göre bir kısmı meclis kararı ile kurulup kaldırılabilir. Bu yönüyle mevcut uygulamaya benzese de yeni teşkilatlanma modeli, hizmet birimlerinin gruplandırılarak sayısının azaltılması bakımından önceki uygulamadan ayrılmaktadır. Ülke yönetimini gerçekleştiren hükümet yapısı göz önünde bulundurulduğunda tüm hizmetler 17 (on yedi) Bakanlık tarafından gerçekleştirilmektedir. Buna göre yönetimin bütünlüğü perspektifinden konu değerlendirildiğinde devletin ve hükümetin yereldeki yansıması olan şehir yönetiminin de buna uygun yapılandırılması makul bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla şehir yönetiminin çok parçalı bir yönetim yapısına dönüştürülmesine gerek olmadığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda önerilen büyükşehir belediyesi teşkilatlanma modelinde; 4’ü danışma ve denetim, 7’si destek ve 12’si de hizmet biriminden oluşan en fazla 23 idari birimin yeterli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca

hizmet birimlerinin alt birimlere bölünmesinde de bakanlıkların teşkilatlanma mantığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo S.2. Bakanlık ve Belediye Başkanlığı İdari Bölümlerin Fonksiyonellik Bakımından Eşleştirilmesi

Yönetim Düzeyi	
Bakanlık	Büyükşehir Belediye Başkanlığı
Görevler/Bölümler	
Bakan	Belediye Başkanı
Bakan Yardımcıları	Genel Sekreter ve Yardımcıları/ Başkan Yardımcıları
Genel Müdürlükler	Daire Başkanlıkları
Daire Başkanlıkları	Şube Müdürlükleri
Şube Müdürlükleri	Şeflikler

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo S.2.'de merkez teşkilatı olan Bakanlık ile yerel yönetim birimi olan Belediye Başkanlığı idari birimleri fonksiyonları bakımından benzetilerek eşleştirilmiştir. Buna göre Bakan kendisine doğrudan bağlı hizmet birimlerinin, Bakan Yardımcıları kendilerine bağlı hizmet birimlerinin (CBG, 2018/5), Belediye Başkanı ise belediye teşkilatının tamamının üst yöneticisi olarak tanımlanmıştır (KMYKK, 2003: Md. 11). Ancak 5216 Sayılı Kanun'un belediye teşkilatını tarif eden 21'nci Maddesi'nde belediye hizmetlerinin yürütülmesinin belediye başkanının direktifleri doğrultusunda ve onun sorumluluğunda genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanacağı ifade edilmektedir. Buna göre bakan yardımcılarında olduğu gibi genel sekreter ve yardımcılarının da kendilerine bağlı hizmet birimlerinin üst yöneticisi olduğu söylenebilir. Yine 5018 Sayılı Kanun'da belirtildiği şekliyle kendilerine bütçe verilen birimler harcama birimi ve bu birimlerin yöneticileri harcama yetkilisidir. Bakanlıklarda genel müdürler, büyükşehir belediyelerinde daire başkanları ve ilçe belediyelerinde müdürler harcama yetkilisidir. Yönetim kademelendirmesi bakımından yapılan bu benzetime göre 1 Sayılı CBK ile devlet teşkilatının standartlaştırılması gibi büyükşehir belediyelerinin idari teşkilatının da

standartlaştırılması yönetimde kanunilik ve bütünlük ilkelerinin güçlü bir görünüm kazanması bakımından önemli ve gerekli görülmektedir.

Belediyelerin teşkilat yapılarının yeniden düzenlenmesi ve standartlaştırılması, mahalli hizmet sunucularının vatandaşların talep ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmesini sağlayacak önemli bir adımdır. Bu süreç, sadece yapısal değil aynı zamanda yönetim anlayışında da bir dönüşümü gerektirmektedir. Belediyeler arasında yönetim birliğinin sağlanmasına yönelik standart bir anlayışın geliştirilmesi ile uzun vadede kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasının ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasının destekleneceği değerlendirilmektedir.

Birçok ülkede yerel yönetimlerin etkinliğini artırmak için teşkilat yapılarının standartlaştırılması önemli bir reform alanı olmuştur. Örneğin Avrupa ülkelerinde belediyelerin belirli hizmet alanlarına odaklanması ve bu alanlarda belirli performans standartlarını yakalaması öncelikli konular arasındadır. Dünyadaki yönetim modelleri incelenerek Türkiye'deki belediyeler için ülkenin tarihsel, kültürel, siyasal, demografik, coğrafik vb. özellikleri bağlamında özgün bir yerel-merkez yönetim ortaklığı modelinin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Günümüz dünyasında hayatın her alanını beklenmedik derecede değişimlere hazırlayan yapay zekâ uygulamaları, şüphesiz kamu ve belediyelerin hizmetlerini dönüştürme potansiyeline de sahiptir. Bu dönüşümün, hizmet kalitesini artırırken insan kaynağının kullanımını da önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda trafik yönetimi ve toplu taşıma gibi akıllı ulaşım sistemlerinde, sosyal hizmetlerde, iletişim ve destek hizmetlerinde, çevre yönetiminde, güvenlik ve şehir planlamasında verimliliğin artmasına yol açabileceği öngörülmektedir. Bu durum rutin görevleri otomatikleştirerek insanların stratejik işlere odaklanmasını sağlayabileceği gibi kişiselleştirilmiş hizmetler sunarak ve hızlı geri bildirimler yapılmasına imkân vererek vatandaşların erişimini de kolaylaştıracaktır. Kent yönetiminin sürekli veri üreten bir yapı olduğundan yola çıkarak elde edilen bu çok katmanlı büyük verinin analizinin, yöneticilere karar verme süreçlerinde yardımcı olacağını ve buna bağlı olarak kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacağını söylemek mümkündür. Ayrıca uzun vadeli planlama yaparak, gelecekteki ihtiyaçları

öngörmek için demografik ve sosyal verileri analiz etmeye imkân veren yapay zekâ, kamu hizmetlerini daha etkili ve vatandaş odaklı hale getirirken, kamu ve yerel hizmet birimlerindeki insan kaynağının kullanımını da dönüştürme potansiyelini taşımaktadır. Bu bağlamda yapay zekânın, hizmet üreten ve sunan kuruluşların insan kaynağının niteliklerini ve kullanımını şekillendirirken çalışanların yeni beceriler geliştirmesini gerekli kılacağı, sonuçta da iş gücünde bir takım önemli değişimler ortaya koyacağı düşünülmektedir. Yapay zekâ uygulamalarının gelişmesiyle rutin işler azalırken, üretici ve analitik düşünme yetenekleri gerektiren pozisyonlar ön plana çıkabilir ve bu otomasyon sayesinde bazı görevlerde personel ihtiyacı azalırken yeni iş fırsatları da ortaya çıkabilir. Bu değişimin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması büyük önem arz etmekte olup konuyla ilgili eğitimlerle insan kaynağının güçlendirilmesinin, sistemlerin ve işlerin yeni gelişmelere adaptasyonunun, stratejik planlamalarda yapay zekâ destekli uygulamaların hayata geçirilmesine yönelik dönüşüme yer verilmesinin ve bu konularda akademik çalışmalar yürütülmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

EKLER

Tablo 3.1. Büyükşehir Belediyeleri Norm Kadro Standartları Cetveli

Grubu	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Nüfus	0 – 999.999	1.000.000 – 1.999.999	2.000.000 – 2.999.999	3.000.000 – 4.999.999	5.000.000 – 7.499.999	7.500.000 VE ÜZERİ
DİĞER DAİRE BAŞKANLARI(*) (Adet) (*) (I) sayılı Listeden seçilecektir.	17	20	23	29	35	41
ZORUNLU DAİRE BAŞKANLIKLARI						
ÇEVRE KORUMA VE KONTROL DAİRESİ BAŞKANI İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK DAİRESİ BAŞKANI AFET İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI FEN İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI MALİ HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI İMAR VE ŞEHİRCİLİK DAİRESİ BAŞKANI İTFAİYE DAİRESİ BAŞKANI ZABITA DAİRESİ BAŞKANI İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANI BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANI DESTEK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI VETERİNER İŞLERİ DAİRE BAŞKANI						

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 17.08.2024)

Tablo 3.2. Büyükşehir İlçe Belediyeleri Norm Kadro Standartları Cetveli

C1		C2	
0-9 999	ADET	10 000-14 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	3	DİĞER MÜDÜRLER(*)	3
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
C3		C4	
15 000-19 999		20 000-29 999	
DİĞER MÜDÜRLER(*)	3	DİĞER MÜDÜRLER(*)	6
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
C5		C6	
30 000-49 999		50 000-74 999	
DİĞER MÜDÜRLER(*)	7	DİĞER MÜDÜRLER(*)	8
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
C7		C8	

75 000-99 999	ADET	100 000-149 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	9	DİĞER MÜDÜRLER(*)	12
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
C9		C10	
150 000-199 999	ADET	200 000-249 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	13	DİĞER MÜDÜRLER(*)	14
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ		TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ		ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	
C11		C12	
250 000-299 999	ADET	300 000-399 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	15	DİĞER MÜDÜRLER(*)	17
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ		TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ		ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	
C13		C14	
400 000-499 999	ADET	500 000-599 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	19	DİĞER MÜDÜRLER(*)	31
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ		TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ		ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	
C15		C16	
600 000-699 999	ADET	700 000-799 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	33	DİĞER MÜDÜRLER(*)	35

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ		TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ		ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	
C17		C18	
800 000-899 999	ADET	900 000-999 999	ADET
DİĞER MÜDÜRLER(*)	40	DİĞER MÜDÜRLER(*)	45
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ		YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ		MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ		FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ		İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ		VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ		İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ	
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ		AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ	
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ		TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ		TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ZABITA MÜDÜRÜ		ZABITA MÜDÜRÜ	
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ		HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ		ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	
C19			
1.000 000 VE ÜZERİ	ADET		
DİĞER MÜDÜRLER(*)	60		
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ			
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ			
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ			
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ			
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ			
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ			
AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ			
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ			
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ			
ZABITA MÜDÜRÜ			
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ			
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ			
(*) (III) sayılı Listedenden seçilecektir.			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 17.08.2024)

Tablo 3.3. Diğer Daire Başkanları (Büyükşehir Belediyeleri) Kadro Unvanları

AKILLI ŞEHİR DAİRESİ BAŞKANI
BASIN, YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANI
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DAİRESİ BAŞKANI
DAİRE BAŞKANI
DEPREM RİSK YÖNETİMİ VE KENTSEL İYİLEŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI
DIŞ İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANI
EMLAK VE İSTİMLAK DAİRESİ BAŞKANI
EMLAK YÖNETİMİ DAİRESİ BAŞKANI
ENGELLİ VE YAŞLI HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI
ESNAF VE SANATKÂR İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI

ETÜT VE PROJELER DAİRESİ BAŞKANI
GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANI
GÜVENLİK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI
İLÇE HİZMETLERİ 1. BÖLGE DAİRESİ BAŞKANI
İLÇE HİZMETLERİ 2. BÖLGE DAİRESİ BAŞKANI
İLÇE HİZMETLERİ 3. BÖLGE DAİRESİ BAŞKANI
İLÇE HİZMETLERİ 4. BÖLGE DAİRESİ BAŞKANI
İLÇE HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI
İŞLETME VE İŞTİRAKLER DAİRESİ BAŞKANI
KADIN VE AİLE HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI
KAYNAK GELİŞTİRME VE İŞTİRAKLER DAİRESİ BAŞKANI
KENT BİLGİ SİSTEMLERİ DAİRESİ BAŞKANI
KENT ESTETİĞİ DAİRESİ BAŞKANI
KENT TARİHİ VE TANITIMI DAİRESİ BAŞKANI
KENTSEL DÖNÜŞÜM DAİRESİ BAŞKANI
KIRSAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI
KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER DAİRESİ BAŞKANI
MAKİNE İKMAL, BAKIM VE ONARIM DAİRESİ BAŞKANI
MEZARLIKLAR DAİRESİ BAŞKANI
MUHTARLIK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI
PARK VE BAHÇELER DAİRESİ BAŞKANI
RAYLI SİSTEM DAİRESİ BAŞKANI
SAĞLIK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI
SAĞLIK VE SOSYAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI
SATIN ALMA DAİRESİ BAŞKANI
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANI
SOSYAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI
TARIMSAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI
TEK DURAK DAİRESİ BAŞKANI
TESİSLER DAİRESİ BAŞKANI
TOPLU TAŞIMA DAİRESİ BAŞKANI
TRAFİK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI
ULAŞIM DAİRESİ BAŞKANI
ULAŞIM PLANLAMA VE RAYLI SİSTEM DAİRESİ BAŞKANI
YAPI KONTROL DAİRESİ BAŞKANI
YAZI İŞLERİ VE KARARLAR DAİRESİ BAŞKANI
YOL BAKIM VE ALTYAPI KOORDİNASYON DAİRESİ BAŞKANI
YOL YAPIM, BAKIM VE ONARIM DAİRESİ BAŞKANI

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 17.08.2024)

Tablo 3.4. Diğer Müdürler (B, C, D Ve F1 Grupları) Kadro Unvanları

AFET İŞLERİ MÜDÜRÜ
AKILLI ŞEHİR MÜDÜRÜ
AKILLI ULAŞIM SİSTEMLERİ MÜDÜRÜ
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME MÜDÜRÜ
ARŞİV MÜDÜRÜ
BASIN VE YAYIN MÜDÜRÜ
BASIN, YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
BELEDİYE ORKESTRA MÜDÜRÜ
BELEDİYE TİYATRO MÜDÜRÜ
BİLGİ İŞLEM MÜDÜRÜ
ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRÜ
DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRÜ
ENGELLİ VE YAŞLI HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
ETÜT VE PROJE MÜDÜRÜ
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ

GELİRLER MÜDÜRÜ
GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
HAL MÜDÜRÜ
HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
HARİTA MÜDÜRÜ
HASTANE MÜDÜRÜ
HUZUREVİ MÜDÜRÜ
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SIFIR ATIK MÜDÜRÜ
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ
İNOVASYON VE TEKNOLOJİ MÜDÜRÜ
İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRÜ
İŞLETME MÜDÜRÜ
İŞLETME VE İŞTİRAKLER MÜDÜRÜ
KADIN VE AİLE HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
KENT TARİHİ VE TANITIMI MÜDÜRÜ
KENTSEL DÖNÜŞÜM MÜDÜRÜ
KENTSEL TASARIM MÜDÜRÜ
KIRSAL HİZMETLER MÜDÜRÜ
KONUKEVİ MÜDÜRÜ
KOORDİNASYON İŞLERİ MÜDÜRÜ
KREŞ MÜDÜRÜ
KÜLTÜR İŞLERİ MÜDÜRÜ
KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRÜ
KÜLTÜREL MİRAS KORUMA MÜDÜRÜ
KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ
KÜTÜPHANE VE MÜZELER MÜDÜRÜ
MAKİNE İKMAL, BAKIM VE ONARIM MÜDÜRÜ
MEZARLIKLAR MÜDÜRÜ
MEZBAHA MÜDÜRÜ
MUHTARLIK İŞLERİ MÜDÜRÜ
MÜZE MÜDÜRÜ
ÖZEL ULAŞIM VE ULAŞIM DENETİM MÜDÜRÜ
PARK VE BAHÇELER MÜDÜRÜ
PLAN VE PROJE MÜDÜRÜ
RUHSAT VE DENETİM MÜDÜRÜ
SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRÜ
SOSYAL DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
SOSYAL KONUTLAR MÜDÜRÜ
SOSYAL YARDIM İŞLERİ MÜDÜRÜ
SPOR İŞLERİ MÜDÜRÜ
STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRÜ
SU İŞLERİ MÜDÜRÜ
SU VE KANALİZASYON MÜDÜRÜ
TARIMSAL HİZMETLER MÜDÜRÜ
TEK DURAK MÜDÜRÜ
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ
TESİSLER MÜDÜRÜ
ULAŞIM HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ
YAPI KONTROL MÜDÜRÜ
YEREL HİZMETLER MÜDÜRÜ
YIKIM İŞLERİ MÜDÜRÜ

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 17.08.2024)

Tablo 3.5. Büyükşehir Belediyelerinin Gruplar Bazında Daire Başkanlıklarına Göre Teşkilat Yapılarının Karşılaştırılması

A-2 (1.000.000-1.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN ZORUNLU DAİRE BAŞKANLIKLARI						
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR				
İL-BELEDİYE ADI		BALIKESİR	DENİZLİ	DIYARBAKIR	HATAY	KAHRAMANMARAŞ
AYDIN		Afet İşleri	Afet İşleri (İhdas:14.05.2024)			KAYSERİ
		Afet İşleri	Afet İşleri			Afet İşleri
Bilgi İşlem		Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem
Çevre Koruma ve Kontrol		Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol
Destek Hizmetleri		Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri
Fen İşleri		Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri
			İklim Değişikliği ve Sıfır Atık (İhdas:14.05.2024)		İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık
İmar ve Şehircilik		İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik
İnsan Kaynakları ve Eğitim		İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları Ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim
İtfaiye		İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye
Mali Hizmetler		Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler
Zabita		Zabita	Zabita	Zabita	Zabita	Zabita
A-2 (1.000.000-1.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN DİĞER DAİRE BAŞKANLIKLARI						
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR				
İL-BELEDİYE ADI		BALIKESİR (20)*	DENİZLİ (11)*	DIYARBAKIR (13)*	HATAY (10)*	KAHRAMANMARAŞ* (6)
AYDIN (17)*						KAYSERİ (14)*
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler		Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem
Denizcilik		Dış İlişkiler	Emlak Ve İstimlak	Esnaf ve Sanatkâr İşleri	Emlak ve İstimlak	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler
Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme		Emlak İstimlak	Ettir Ve Projeler	Gençlik ve Spor Hizmetleri	İşletme ve İştirakler	Emlak ve İstimlak
Emlak ve İstimlak		Ettir ve Projeler	Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	Kadın ve Aile Hizmetleri	Kültür ve Sosyal İşler	Ettir ve Projeler
Gençlik ve Spor Hizmetleri		Gençlik ve Spor Hizmetleri	Kursal Hizmetler	Kaynak Geliştirme ve İştirakler	Makine İkmal Bakım ve Onarım	İşletmeler ve İştirakler
Kadın ve Aile Hizmetleri		İlçe Hizmetleri 1. Bölge	Kültür Ve Sosyal İşler	Kırsal Hizmetler	Ulaşım	Kentsel Dönüşüm
Kent Estetiği		İlçe Hizmetleri 2. Bölge	Muhtarlık İşleri	Kültür ve Sosyal İşler	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	Kent Tarihi ve Tanıtım
Kent Tarihi ve Tanıtımı		İşletme ve İştirakler	Park Ve Bahçeler	Park ve Bahçeler	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Kırsal Hizmetler
Kültür ve Sosyal İşler		Kadın ve Aile Hizmetleri	Sosyal Hizmetler	Sağlık İşleri	Ulaşım	Kültür ve Sosyal İşler
Makine İkmal Bakım ve Onarım		Kent Estetiği (Mülga 14.05.2024)	Ulaşım	Sosyal Hizmetler	Yazı İşleri ve Kararlar	Makine İkmal Bakım ve Onarım
Muhtarlık		Kent Tarihi ve Tanıtım	Yazı İşleri Ve Kararlar	Ulaşım		Park Bahçeler ve Ağaçlandırma
Park ve Bahçeler		Kırsal Hizmetler		Yazı İşleri ve Kararlar		Sosyal Hizmetler
Sağlık İşleri		Kültür ve Sosyal İşler		Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyonu		Tarımsal Hizmetler
Sosyal Hizmetler		Muhtarlık				Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem

Tarımsal Hizmetler	Sağlık ve Sosyal Hizmetler				
Ulaşım	Strateji Geliştirme				
Yazı İşleri ve Kararlar	Tesisler				
	Ulaşım Planlarına Raylı Sistemler				
	Yazı İşleri ve Kararlar				
	Yol Yapım Bakım ve Onarım				

A-2 (1.000.000-1.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN ZORUNLU DAİRE BAŞKANLIKLARI					
BELEDİYE TÜRÜ					
BÜYÜKŞEHİR					
İL-BELEDİYE ADI					
MANİSA	MERSİN	MUĞLA	SAKARYA	SAMSUN	TEKİRDAĞ
Afet İşleri	Afet İşleri	Afet İşleri	Afet İşleri		Afet İşleri
Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem
Çevre Koruma Ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol
Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri
Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık
İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik
İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları Ve Eğitim
İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye
Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler
Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta

A-2 (1.000.000-1.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN DİĞER DAİRE BAŞKANLIKLARI					
BELEDİYE TÜRÜ					
BÜYÜKŞEHİR					
İL-BELEDİYE ADI					
MANİSA (14)*	MERSİN (16)*	MUĞLA (7)*	SAKARYA (14)*	SAMSUN (13)*	TEKİRDAĞ (12)*
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler
Emlak ve İstimlak	Emlak ve İstimlak	Emlak ve İstimlak	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	Emlak ve İstimlak	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme
Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	Ettüt ve Projeler	Kültür ve Sosyal İşler	Gençlik ve Spor Hizmetleri	Ettüt ve Projeler	Hizmet İyileştirme
Kent Estetiği	Gençlik ve Spor Hizmetleri	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Kültür ve Sosyal İşler	İşletme ve İştirakler	İşletme ve İştirakler
Kırsal Hizmetler	Kadın ve Aile Hizmetleri	Tarımsal Hizmetler	Mezarlıklar	Kültür ve Sosyal İşler	Makine İkmal Bakım ve Onarım
Kültür Ve Sosyal İşler	Kültür ve Sosyal İşler	Ulaşım	Muhtarlık İşleri	Makine İkmal Bakım ve Onarım	Kadın ve Aile Hizmetleri
Makine İkmal Bakım Ve Onarım	Makine İkmal Bakım ve Onarım	Yazı İşleri ve Kararlar	Park ve Bahçeler	Park ve Bahçeler	Kırsal Hizmetler
Mezarlıklar	Mezarlıklar				
Muhtarlık İşleri	Muhtarlık İşleri				
Sağlık İşleri	Park ve Bahçeler				
Sosyal Hizmetler	Sağlık İşleri				

Ulaşım	Sosyal Hizmetler	Ulaşım	Yazı İşleri ve Kararlar	Yazı İşleri ve Kararlar	Sosyal Hizmetler
Yazı İşleri ve Kararlar	Tarımsal Hizmetler	Yazı İşleri ve Kararlar	Yol Yapım Bakım ve Onarım		Ulaşım
Yol Yapım Ve Bakım Onarım	Ulaşım	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon			Yazı İşleri ve Kararlar
	Yol Yapım Bakım ve Onarım				Yol Yapım Bakım ve Onarım
	Yazı İşleri ve Kararlar				

A-3 (2.000.000-2.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELEİN ZORUNLU DAİRE BAŞKANLIKLARI					
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR			
İL-BELEDİYE ADI					
ADANA	ANTALYA	GAZİANTEP	KOCAELİ	KONYA	ŞANLIURFA
Afet İşleri	Afet İşleri		Afet İşleri		
Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem
Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol		Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma Ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol
Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri
Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık			İklim Değişikliği Ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık (İhdas: 14.05.2024)
İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar Ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik
İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim Kurumsal Gelişim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları Ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim
İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye
Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler
Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta
A-3 (2.000.000-2.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELEİN DİĞER DAİRE BAŞKANLIKLARI					
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR			
İL-BELEDİYE ADI					
ADANA	ANTALYA	GAZİANTEP	KOCAELİ	KONYA	ŞANLIURFA
Afet İşleri	Afet İşleri		Afet İşleri		
Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem
Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol		Çevre Koruma ve Kontrol	Çevre Koruma Ve Kontrol	Çevre Koruma ve Kontrol
Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri	Destek Hizmetleri
Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri	Fen İşleri
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık			İklim Değişikliği Ve Sıfır Atık	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık (İhdas: 14.05.2024)
İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik	İmar Ve Şehircilik	İmar ve Şehircilik
İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim Kurumsal Gelişim	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları Ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim
İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye	İtfaiye
Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler	Mali Hizmetler
Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta	Zabıta

Park ve Bahçeler		Kültür ve Sosyal İşler	Nurdağı Afet Sonrası İyileştirme (İhdas:14.05.2024)	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	Yapı Kontrol	Sağlık ve Sosyal Hizmetler
Sağlık ve Sosyal Hizmetler		Muhafazat İşleri	Sağlık ve Engelli Yaşlı Hizmetleri	Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler	Yazı İşleri Ve Kararlar	Sivil Toplum Kuruluşları ve Muhafazat İşleri
Satınalma		Park ve Bahçeler	Tarımsal Hizmetler ve Gıda	Ulaşım		Strateji Geliştirme ve Dış İlişkiler
Tarımsal Hizmetler		Sağlık İşleri	Ulaşım	Yapı Kontrol		Tarımsal Hizmetler
Ulaşım		Sosyal Hizmetler		Yazı İşleri ve Kararlar		Ulaşım Hizmetleri
Yazı İşleri ve Kararlar		Tarımsal Hizmetler				Yazı İşleri ve Kararlar
Yol Yapım, Bakım ve Onarım		Ulaşım Planlama ve Raylı Sistemler				
		Yazı İşleri ve Kararlar				

(A-4) (A-5) (A-6) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN ZORUNLU DAİRE BAŞKANLIKLARI						
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR				
İL-BELEDİYE ADI						
A-4 (3.000.000-4.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER			A-5 (5.000.000-7.499.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER		A-6 (7.500.000 VE ÜZERİ) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER	
BURSA		İZMİR		ANKARA		İSTANBUL
Bilgi İşlem		Afet İşleri				Afet İşleri Daire (İhdas:14.05.2024)
Çevre Koruma ve Kontrol		Bilgi İşlem		Bilgi İşlem		Bilgi İşlem
Destek Hizmetleri		Çevre Koruma ve Kontrol		Çevre Koruma ve Kontrol		Çevre Koruma ve Kontrol
Fen İşleri		Destek Hizmetleri		Destek Hizmetleri		Destek Hizmetleri
		Fen İşleri		Fen İşleri		Fen İşleri
		İklim Değişikliği ve Sıfır Atık		İklim Değişikliği ve Sıfır Atık		
İmar ve Şehircilik		İmar ve Şehircilik		İmar ve Şehircilik		İmar ve Şehircilik
İnsan Kaynakları ve Eğitim		İnsan Kaynakları ve Eğitim		İnsan Kaynakları ve Eğitim		İnsan Kaynakları ve Eğitim
İtfaiye		İtfaiye		İtfaiye		İtfaiye
Mali Hizmetler		Mali Hizmetler		Mali Hizmetler		Mali Hizmetler
Zabıta		Zabıta		Zabıta		Zabıta
(A-4) (A-5) (A-6) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN DİĞER DAİRE BAŞKANLIKLARI						
BELEDİYE TÜRÜ		BÜYÜKŞEHİR				
İL-BELEDİYE ADI						
A-4 (3.000.000-4.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER			A-5 (5.000.000-7.499.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER		A-6 (7.500.000 VE ÜZERİ) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER	
BURSA (13)*		İZMİR (25)*		ANKARA (22)*		İSTANBUL (19)*
Akıllı Şehircilik ve İnovasyon		Basın Yayın ve Halkla İlişkiler		Basın Yayın ve Halkla İlişkiler		Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler		Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme		Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme		Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme
Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme		Dış İlişkiler ve Turizm		Dış İlişkiler		Dış İlişkiler
Dış İlişkiler		Emlak Yönetimi		Emlak ve İstimlak		Emlak Yönetimi
Emlak ve İstimlak		Etüd ve Projeler		Gençlik ve Spor Hizmetleri		Etüd ve Projeler
Gençlik ve Spor Hizmetleri		Gençlik ve Spor Hizmetleri		İşletme ve İştirakler		Kültür
Kırsal Hizmetler		Harita		Kadın ve Aile Hizmetleri		Kültür Varlıkları
Kültür ve Sosyal İşler		Kentsel Dönüşüm		Kent Estetiği		Mezarlıklar
Park ve Bahçeler		Kültür ve Sanat		Kırsal Hizmetler		Muhafazat İşleri
Sağlık İşleri		Makine İkmal Bakım ve Onarım		Kültür ve Sosyal İşler		Park Bahçe ve Yeşil Alanlar
Sosyal Hizmetler		Mezarlıklar		Kültür ve Tabiat Varlıkları		Raylı Sistem
Strateji Geliştirme		Muhafazat İşleri		Makine İkmal Bakım ve Onarım		Sağlık
Ulaşım		Park ve Bahçeler		Mezarlıklar		Satınalma
		Raylı Sistem		Muhafazat İşleri		Sosyal Hizmetler

	Sağlık	Özel Projeler ve Dönüşüm	Strateji Geliştirme
	Satınalma	Sağlık İşleri	Tarımsal Hizmetler
	Sosyal Hizmetler	Sosyal Hizmetler	Ulaşım
	Sosyal Projeler	Sosyal Medya	Yazı İşleri Ve Kararlar
	Strateji Geliştirme	Strateji Geliştirme	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon
	Tarımsal Hizmetler	Ulaşım	
	Ulaşım	Yapı Kontrol	
	Yapı İşleri	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yapım İhaleleri		
	Yapı Kontrol		
	Yazı İşleri ve Kararlar		

Kaynak: Belediyelerin Web sayfalarından yararlanılarak Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.6. Mevcut Büyükşehir Belediyelerinin Teşkilat Yapısını Oluşturan Birimler

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ADANA BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	28
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Etüt ve Projeler (Mülga: 14.05.2024)	
Bilgi İşlem	Emlak ve İstimlak	
Çevre Koruma ve Kontrol	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Destek Hizmetleri	İşletme ve İştirakler	
Fen İşleri	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kentsel Dönüşüm	
İmar ve Şehircilik	Kent Tarihi ve Tanıtımı (İhdas: 14.05.2024)	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kültür ve Sosyal İşler	
İtfaiye	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
Mali Hizmetler	Mezarlıklar	
Zabıta	Muhtarlık İşleri	
	Park ve Bahçeler	
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	Satınalma	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım, Bakım ve Onarım	

<https://www.adana.bel.tr/tr/birimlerimiz> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ANKARA BÜYÜKŞEHİR	A-5 (5.000.000-7.499.999)	32
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Destek Hizmetleri	Dış İlişkiler	
Fen İşleri	Emlak ve İstimlak	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	İşletme ve İştirakler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İtfaiye	Kent Estetiği	
Mali Hizmetler	Kırsal Hizmetler	
Zabıta	Kültür ve Sosyal İşler	
	Kültür ve Tabiat Varlıkları	Kültür ve Tabiat Varlıkları
	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
	Mezarlıklar	
	Muhtarlık İşleri	
	Özel Projeler ve Dönüşüm	Özel Projeler ve Dönüşüm
	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Sosyal Medya	Sosyal Medya
	Strateji Geliştirme	
	Ulaşım	
	Yapı Kontrol	

	Yazı İşleri ve Kararlar	
--	-------------------------	--

<https://www.ankara.bel.tr/teskilat-semasi> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ANTALYA BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	29
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Afet Yönetimi (Mülga:14.05.2024)	Afet Yönetimi
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Dış İlişkiler	
Destek Hizmetleri	Emlak ve İstimlak	
Fen İşleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Güvenlik Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	İlçe Hizmetleri	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kaynak Geliştirme ve İştirakler	
İtfaiye	Kent Estetiği	
Mali Hizmetler	Kent Tarihi ve Tanıtımı	
Zabıta	Kırsal Hizmetler	
	Kültür ve Sosyal İşler	
	Muhtarlık İşleri	
	Park ve Bahçeler	
	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım Planlama ve Raylı Sistemler	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<http://ge.antalya.bel.tr/birimler.html> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
AYDIN BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	26
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Denizcilik	Denizcilik
Destek Hizmetleri	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Fen İşleri	Emlak ve İstimlak	
İmar ve Şehircilik	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İtfaiye	Kent Estetiği	
Mali Hizmetler	Kent Tarihi ve Tanıtımı	
Zabıta	Kültür ve Sosyal İşler	
	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
	Muhtarlık	
	Park ve Bahçeler	
	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<https://aydin.bel.tr/mobil/detail/4353/kurumsal-yapi> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	29
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Dış İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Emlak İstimlak	
Destek Hizmetleri	Etüt ve Projeler	
Fen İşleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	İlçe Hizmetleri 1. Bölge	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	İlçe Hizmetleri 2. Bölge	
İtfaiye	İşletme ve İştirakler	
Mali Hizmetler	Kadın ve Aile Hizmetleri	
Zabıta	Kent Estetiği (Mülga 14.05.2024)	
	Kent Tarihi ve Tanıtım	
	Kırsal Hizmetler	
	Kültür ve Sosyal İşler	
	Muhtarlık	
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	Strateji Geliştirme	
	Tesisler	
	Ulaşım Planlama Raylı Sistemler	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım Bakım ve Onarım	

<https://www.balikesir.bel.tr/organizasyon-semasi> İlk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
BURSA BÜYÜKŞEHİR	A-4 (3.000.000-4.999.999)	22
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Akıllı Şehircilik ve İnovasyon	Akıllı Şehircilik ve İnovasyon
Çevre Koruma ve Kontrol	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Destek Hizmetleri	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Fen İşleri	Dış İlişkiler	
İmar ve Şehircilik	Emlak ve İstimlak	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İtfaiye	Kırsal Hizmetler	
Mali Hizmetler	Kültür ve Sosyal İşler	
Zabıta	Park ve Bahçeler	
	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Strateji Geliştirme	
	Ulaşım	

<https://www.bursa.bel.tr/idari> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
DENİZLİ BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	22
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri (14.05.2024)	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	

Bilgi İşlem	Emlak Ve İstimlak	
Çevre Koruma Ve Kontrol	Etüt Ve Projeler	
Destek Hizmetleri	Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	
Fen İşleri	Kırsal Hizmetler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık 14.05.2024	Kültür Ve Sosyal İşler	
İmar Ve Şehircilik	Muhtarlık İşleri	
İnsan Kaynakları Ve Eğitim	Park Ve Bahçeler	
İtfaiye	Sosyal Hizmetler	
Mali Hizmetler	Ulaşım	
Zabıta	Yazı İşleri Ve Kararlar	

<https://www.denizli.bel.tr/organizasyonsemasi/> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
DİYARBAKIR BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	22
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Esnaf ve Sanatkâr İşleri	
Destek Hizmetleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Fen işleri	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	Kaynak Geliştirme ve İştirakler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kırsal Hizmetler	
İtfaiye	Kültür ve Sosyal İşler	
Mali Hizmetler	Park ve Bahçeler	
Zabıta	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon	

<https://www.diyarbakir.bel.tr/kurumsal/yonetim.html> ilk erişim:11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ERZURUM BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	27
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri (14.05.2024)	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Emlak Ve İstimlak	
Çevre Koruma Ve Kontrol	Etüt Ve Projeler	
Destek Hizmetleri	Gençlik Ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	
İklim Değişikliği Ve Sıfır Atık	Kentsel Dönüşüm	
İmar Ve Şehircilik	Kırsal Hizmetler	
İnsan Kaynakları Ve Eğitim	Kültür Ve Sosyal İşler	
İtfaiye	Makina İkmal Bakım Ve Onarım	
Mali Hizmetler	Muhtarlık İşleri	
Zabıta	Park Ve Bahçeler	
	Sosyal Hizmetler	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yapı Kontrol	
	Yazı İşleri Ve Kararlar	

https://www.erzurum.bel.tr/KurumsalYapi-kurumsal_yapi/3/Y.html ilk erişim: 11.05.2023 İkinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	25
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Emlak ve İstimlak	
Destek Hizmetleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	Kentsel Dönüşüm	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kent Tarihi ve Tanıtımı	
İmar ve Şehircilik	Kültür ve Sosyal İşler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İtfaiye	Park ve Bahçeler	
Mali Hizmetler	Satınalma	
Zabıta	Sosyal Hizmetler	
	Strateji Geliştirme	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım Bakım ve Onarım	

https://ge.eskisehir.bel.tr/kurumsal_idari_sema.php?menu_id=16

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	23
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Çevre Koruma, Sıfır Atık ve İklim Değişikliği	Çevre Koruma, Sıfır Atık ve İklim Değişikliği
Destek Hizmetleri	Değerler Eğitimi ve Gönüllü Kuruluşlar	Değerler Eğitimi ve Gönüllü Kuruluşlar
Fen İşleri	Dış İlişkiler	
İmar ve Şehircilik	Doğal Hayatı Koruma ve Hayvanat Bahçesi	Doğal Hayatı Koruma ve Hayvanat Bahçesi
İnsan Kaynakları ve Kurumsal Gelişim	Gençlik Hizmetleri ve Spor	Gençlik Hizmetleri ve Spor
İtfaiye	İletişim	İletişim
Mali Hizmetler	İslahiye Afet Sonrası İyileştirme (İhdas:14.05.2024)	İslahiye Afet Sonrası İyileştirme
Zabıta	Kadın Aile Eğitim ve Sosyal Hizmetler	Kadın Aile Eğitim ve Sosyal Hizmetler
	Kent Estetiği ve Yeşil Alanlar	Kent Estetiği ve Yeşil Alanlar
	Koruma Uygulama ve Denetim Bürosu	Koruma Uygulama ve Denetim Bürosu
	Kültür ve Turizm	Kültür ve Turizm
	Nurdağı Afet Sonrası İyileştirme (İhdas:14.05.2024)	Nurdağı Afet Sonrası İyileştirme
	Sağlık ve Engelli Yaşlı Hizmetleri	Sağlık ve Engelli Yaşlı Hizmetleri
	Tarımsal Hizmetler ve Gıda	Tarımsal Hizmetler ve Gıda
	Ulaşım	İnsan Kaynakları ve Kurumsal Gelişim

<https://www.gaziantep.bel.tr/tr/birimler>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci Erişim: 14.05.2024 Nurdağı ve İslahiye

Belediye Meclisi Kararı Tarih ve Sayısı 11.09.2023 /507

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
HATAY BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	20

Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Destek Hizmetleri	Emlak ve İstimlak	
Çevre Koruma ve Kontrol	İşletme ve İştirakler	
Fen İşleri	Kültür ve Sosyal İşler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İmar ve Şehircilik	Muhtarlık İşleri	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	
İtfaiye	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
Mali Hizmetler	Ulaşım	
Zabıta	Yazı İşleri ve Kararlar	

<https://hatay.bel.tr/birimler>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR	A-6 (7.500.000 VE ÜZERİ)	29
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri Daire (14.05.2024)	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Çevre Koruma ve Kontrol	Dış İlişkiler	
Destek Hizmetleri	Emlak Yönetimi	
Fen İşleri	Etüd ve Projeler	
İmar ve Şehircilik	Kültür	Kültür
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kültür Varlıkları	Kültür Varlıkları
İtfaiye	Mezarlıklar	
Mali Hizmetler	Muhtarlık İşleri	
Zabıta	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	
	Raylı Sistem	
	Sağlık	
	Satınalma	
	Sosyal Hizmetler	
	Strateji Geliştirme	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri Ve Kararlar	
	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon	

<https://www.ibb.istanbul/home/organizasyonlist>

ilk erişim: 11.05.2023 09:29 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
İZMİR BÜYÜKŞEHİR	A-4 (3.000.000-4.999.999)	36
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Çevre Koruma ve Kontrol	Dış İlişkiler ve Turizm	Dış İlişkiler ve Turizm
Destek Hizmetleri	Emlak Yönetimi	
Fen İşleri	Etüt ve Projeler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	Harita	Harita

İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kentsel Dönüşüm	
İtfaiye	Kültür ve Sanat	
Mali Hizmetler	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
Zabıta	Mezarlıklar	
	Muhtarlık İşleri	
	Park ve Bahçeler	
	Raylı Sistem	
	Sağlık	
	Satınalma	
	Sosyal Hizmetler	
	Sosyal Projeler	
	Strateji Geliştirme	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yapı İşleri	Yapı İşleri
	Yapım İhaleleri	Yapım İhaleleri
	Yapı Kontrol	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<https://www.izmir.bel.tr/tr/Birimler/289> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
KAHRAMANMARAŞ BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	15
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Dış İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Kuzey İlçeleri	Kuzey İlçeleri
Destek Hizmetleri	Kültür, Spor ve Turizm	Kültür, Spor ve Turizm
Fen İşleri	Mahalle, Tarım ve Hayvancılık	Mahalle, Tarım ve Hayvancılık
İmar ve Şehircilik	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Ulaşım	
İtfaiye		
Mali Hizmetler		
Zabıta		

<https://kahramanmaras.bel.tr/kurumsal/organ-ve-teskilat> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
KAYSERİ BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	24
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem	Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem
Çevre Koruma ve Kontrol	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Destek Hizmetleri	Emlak ve İstimlak	
Fen İşleri	Etüt ve Projeler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	İşletmeler ve İştirakler	
İmar ve Şehircilik	Kentsel Dönüşüm	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kent Tarihi ve Tanıtımı	
İtfaiye	Kırsal Hizmetler	
Mali Hizmetler	Kültür ve Sosyal İşler	
Zabıta	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
	Park Bahçeler ve Ağaçlandırma	Park Bahçeler ve Ağaçlandırma

	Sosyal Hizmetler	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım Planlama ve Raylı Sistem	

<https://www.kayseri.bel.tr/organizasyon-yapisi> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	25
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Dış İlişkiler (Mülga: 14.05.2024)	
Çevre Koruma ve Kontrol	Emlak ve İstimlak	
Destek Hizmetleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	
İmar ve Şehircilik	Kentsel Dönüşüm	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kent Tarihi ve Tanıtımı	
İtfaiye	Kültür ve Sosyal İşler	
Mali Hizmetler	Muhtarlık İşleri	
Zabıta	Park ve Bahçeler	
	Raylı Sistem	
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	Sivil Toplum Kuruluşları İle İlişkiler	
	Ulaşım	
	Yapı Kontrol	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<https://www.kocaeli.bel.tr/t/main/teskilat> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
KONYA BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	23
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Dış İlişkiler	
Çevre Koruma Ve Kontrol	Emlak Yönetimi	
Destek Hizmetleri	Gençlik Ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	İlçe Hizmetleri	
İklim Değişikliği Ve Sıfır Atık	Kültür Ve Sosyal İşler	
İmar Ve Şehircilik	Park Ve Bahçeler	
İnsan Kaynakları Ve Eğitim	Sağlık Ve Sosyal Hizmetler	
İtfaiye	Tarımsal Hizmetler (Mülga: Eylül 2024)	
Mali Hizmetler	Ulaşım	
Zabıta	Yapı Kontrol	
	Yazı İşleri Ve Kararlar	

<https://www.konya.bel.tr/s/kurumsal-yapi> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
MALATYA BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	23
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri (14.05.2024)	Emlak ve İstimlak	
Bilgi İşlem	Gençlik ve Spor Hizmetleri	

	(İhdas: 14.05.2024)	
Çevre Koruma ve Kontrol	Kültür ve Sosyal İşleri	
Destek Hizmetleri	Kentsel Dönüşüm (İhdas:14.05.2024)	
Fen İşleri	Mezarlıklar	
İmar ve Şehircilik	Muhtarlık İşleri (İhdas:14.05.2024)	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Park Bahçeler	
İtfaiye Hizmetleri	Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi	
Mali Hizmetler	Strateji Geliştirme	
Zabıta	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon	

<https://www.malatya.bel.tr/teskilat-semasi/> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
MANİSA BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	25
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Emlak ve İstimlak	
Çevre Koruma Ve Kontrol	Kaynak Geliştirme Ve İştirakler	
Destek Hizmetleri	Kent Estetiği	
Fen İşleri	Kırsal Hizmetler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kültür Ve Sosyal İşler	
İmar ve Şehircilik	Makine İkmal Bakım Ve Onarım	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Mezarlıklar	
İtfaiye	Muhtarlık İşleri	
Mali Hizmetler	Sağlık İşleri	
Zabıta	Sosyal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım Ve Bakım Onarım	

https://www.manisa.bel.tr/s32_teskilat-yapisi.aspx 11.05.2023 ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
MARDİN BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	20
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Kadın ve Aile Hizmetleri	
Çevre Koruma ve Kontrol	Kaynak Geliştirme ve İştirakler	
Destek Hizmetleri	Kültür, Turizm ve Sosyal İşler	Kültür, Turizm ve Sosyal İşler
Fen İşleri	Muhtarlık	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Sağlık İşleri	
İmar ve Şehircilik	Sosyal Hizmetler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Ulaşım	
İtfaiye	Yazı İşleri ve Kararlar	
Mali Hizmetler		
Zabıta		

<http://www.mardin.bel.tr/teskilat-semasi#> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
MERSİN BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	27
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Emlak İstimlak	
Çevre Koruma ve Kontrol	Etüt ve Projeler	
Destek Hizmetleri	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kültür ve Sosyal İşler	
İmar ve Şehircilik	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Mezarlıklar	
İtfaiye	Muhtarlık İşleri	
Mali Hizmetler	Park ve Bahçeler	
Zabıta	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yol Yapım Bakım ve Onarım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<https://www.mersin.bel.tr/birimler>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
MUĞLA BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	16
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Emlak ve İstimlak	
Destek Hizmetleri	Kültür ve Sosyal İşler	
Fen İşleri	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
İmar ve Şehircilik	Tarımsal Hizmetler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Ulaşım	
İtfaiye	Yazı İşleri ve Kararlar	
Mali Hizmetler		
Zabıta		

<https://www.mugla.bel.tr/organizasyon>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ORDU BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	20
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri (14.05.2024)	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Doğal Afetler, Deprem, Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme (Mülga: 14.05.2024)	Doğal Afetler, Deprem, Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme
Çevre Koruma ve Kontrol	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Destek Hizmetleri	Kaynak Geliştirme ve İştirakler	
Fen İşleri	Kültür, Turizm ve Sanat	Kültür, Turizm ve Sanat
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Parklar ve Yeşil Alanlar	
İmar ve Şehircilik	Proje ve İnşaat	Proje ve İnşaat
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Sosyal Hizmetler ve Muhtarlık İşleri	Sosyal Hizmetler ve Muhtarlık İşleri

İtfaiye	Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri	Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri
Mali Hizmetler	Ulaşım	
Zabıta		

<https://www.ordu.bel.tr/birimler>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
SAKARYA BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	25
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler	
Bilgi İşlem	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Çevre Koruma ve Kontrol	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
Destek Hizmetleri	Kültür ve Sosyal İşler	
Fen İşleri	Mezarlıklar	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Muhtarlık İşleri	
İmar Şehircilik	Park ve Bahçeler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Sağlık İşleri	
İtfaiye	Sosyal Hizmetler	
Mali Hizmetler	Strateji Geliştirme	
Zabıta	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon	

<https://www.sakarya.bel.tr/tr/Belediye/DaireBaskanliklari/1>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
SAMSUN BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	23
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Emlak ve İstimlak	
Destek Hizmetleri	Etüt ve Projeler	
Fen İşleri	İşletme ve İştirakler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kültür ve Sosyal İşler	
İmar ve Şehircilik	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Park ve Bahçeler	
İtfaiye	Satın Alma	
Mali Hizmetler	Sosyal Hizmetler	
Zabıta	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım Bakım ve Onarım	

<https://samsun.bel.tr/birimler>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
ŞANLIURFA BÜYÜKŞEHİR	A-3 (2.000.000-2.999.999)	26
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Afet İşleri ve Göç Hizmetleri (İhdas: 14.05.2024)	Afet İşleri ve Göç Hizmetleri
Çevre Koruma ve Kontrol	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	

Destek Hizmetleri	Emlak ve İstimlak	
Fen İşleri	Etüt ve Proje	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık (14.05.2024)	Gençlik ve Spor Hizmetleri	
İmar ve Şehircilik	Göç ve Uyum Hizmetleri (Mülga:14.05.2024)	Göç ve Uyum Hizmetleri
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İtfaiye	Kentsel Dönüşüm	
Mali Hizmetler	Kırsal Hizmetler	
Zabıta	Kültür ve Turizm	Kültür ve Turizm
	Park ve Bahçeler	
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	Sivil Toplum Kuruluşları ve Muhtarlık İşleri	Sivil Toplum Kuruluşları ve Muhtarlık İşleri
	Strateji Geliştirme ve Dış İlişkiler	Strateji Geliştirme ve Dış İlişkiler
	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım Hizmetleri	Ulaşım Hizmetleri
	Yazı İşleri ve Kararlar	

<http://www.sanlıurfa.bel.tr/organizasyon-semasi> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	22
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme	
Destek Hizmetleri	Emlak ve İstimlak	
Fen İşleri	Etüt ve Projeler	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İmar ve Şehircilik	Kültür ve Sosyal İşler	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Park ve Bahçeler	
İtfaiye	Sağlık İşleri	
Mali Hizmetler	Sosyal Hizmetler	
Zabıta	Tarımsal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	

https://www.tekirdag.bel.tr/buyuksehir_idari_yapi ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
TRABZON BÜYÜKŞEHİR	A-1 (0-999.999)	23
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Bilgi İşlem	Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler	
Çevre Koruma Ve Kontrol	Emlak İstimlak	
Destek Hizmetleri	Gençlik Ve Spor Hizmetleri	
Fen İşleri	Kültür Ve Sosyal İşler	
İmar Ve Şehircilik	Makine İkmal Bakım Ve Onarım	
İnsan Kaynakları Ve Eğitim	Mezarlıklar	
İtfaiye	Muhtarlık İşleri	
Mali Hizmetler	Park Ve Bahçeler	
Zabıta	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	

	Strateji Geliştirme	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri Ve Kararlar	
	Yol Yapım Bakım Ve Onarım	

<https://www.trabzon.bel.tr/Web/OrganizasyonSema> ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Belediye Adı	Grubu-Nüfusu	Daire Başkanlığı Sayısı
VAN BÜYÜKŞEHİR	A-2 (1.000.000-1.999.999)	26
Zorunlu Daire Başkanlıkları	Diğer Daire Başkanlıkları	Norm Kadro Yönetmeliğinde Yer Almayan Daire Başkanlıkları
Afet İşleri	Emlak İstimlak	
Bilgi İşlem	Etüt ve Projeler	
Çevre Koruma ve Kontrol	Hizmet İyileştirme	Hizmet İyileştirme
Destek Hizmetleri	İşletme ve İştirakler	
Fen İşleri	Kadın ve Aile Hizmetleri	
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Kırsal Hizmetler	
İmar ve Şehircilik	Kültür ve Sosyal İşler	
İnsan Kaynakları Ve Eğitim	Makine İkmal Bakım ve Onarım	
İtfaiye	Muhtarlık İşleri	
Mali Hizmetler	Park ve Bahçeler	
Zabıta	Sağlık İşleri	
	Sosyal Hizmetler	
	Ulaşım	
	Yazı İşleri ve Kararlar	
	Yol Yapım Bakım ve Onarım	

<https://van.bel.tr/teskilat-semasi.html>

ilk erişim: 11.05.2023 ikinci erişim: 14.05.2024

Tablo 3.7. Seçilmiş Büyükşehir Belediyelerinin Daire Başkanlıklarının Teşkilat Yapısının Karşılaştırılması

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ	
ADANA	KONYA
DESTEK HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI	DESTEK HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI
İdari Hizmetler Şube Müdürlüğü	Hal Şube Müdürlüğü
Özel Güvenlik Şube Müdürlüğü	Levazım Ve Ayniyat Şube Müdürlüğü
SATINALMA DAİRE BAŞKANLIĞI	Mal Ve Hizmet Alım İhaleleri Şube Müdürlüğü
İhale Şube Müdürlüğü	Satın Alma Şube Müdürlüğü
Maliyet Tespit Şube Müdürlüğü	Yapım İhaleleri Şube Müdürlüğü
Satınalma Şube Müdürlüğü	İLÇE HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI
TARIMSAL HİZMETLER DAİRE BAŞKANLIĞI	İlçe Hizmetleri Şube Müdürlüğü
Hayvan Sağlığı ve Yetiştiriciliği Şube Müdürlüğü	Muhtarlık İşleri Ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü
Tarımsal Hizmetler Şube Müdürlüğü	Tarımsal Destekleme Şube Müdürlüğü
Kırsal Hizmetler Şube Müdürlüğü	Tarımsal Eğitim Şube Müdürlüğü
SAĞLIK VE SOSYAL HİZMETLER DAİRE BAŞKANLIĞI	SAĞLIK VE SOSYAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Aile ve Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü	Aile Ve Toplum Hizmetleri Şube Müdürlüğü
Engelli Hizmetleri Şube Müdürlüğü	Engelli Ve Yaşlı Hizmetleri Şube Müdürlüğü
Göç ve Göçmen İşleri Şube Müdürlüğü	İdari Hizmetler Şube Müdürlüğü
İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü	Sosyal Destekler Şube Müdürlüğü
Sosyal Hizmetler ve Yardımlar Şube Müdürlüğü	Şehit Ve Gazi Hizmetleri Şube Müdürlüğü
FEN İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI	FEN İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Mezarlık İnşaat İşleri Şube Müdürlüğü	AYKOME Şube Müdürlüğü
Yapım Onarım ve Proje Şube Müdürlüğü	Bölgeler Yol Yapım Şube Müdürlüğü
İşletmeler Bakım ve Onarım Şube Müdürlüğü	Yol Yapım Ve Bakım Şube Müdürlüğü
YOL YAPIM, BAKIM VE ONARIM DAİRE BAŞKANLIĞI	https://www.konya.bel.tr/birim/fen-isleri-dairesi-baskanligi https://www.konya.bel.tr/s/kurumsal-yapi Erişim Tarihi: 17.07.2024
Altyapı Koordinasyon Şube Müdürlüğü	
Asfalt Üretim Şube Müdürlüğü	
Yol Şube Müdürlüğü	
https://www.adana.bel.tr/tr/birim-detay/177 https://www.adana.bel.tr/tr/birimlerimiz Erişim Tarihi: 17.07.2024	

Tablo 3.8. Seçilmiş Büyükşehir Ve Seçilmiş Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Teşkilat Yapılarının Karşılaştırılması

BELEDİYE TÜRÜ		BELEDİYE ADI VE GRUBU			
BÜYÜKŞEHİR VE BÜYÜKŞEHİR İLÇE					
KONYA		SELÇUKLU (C-18)		MERAM (C-15)	
Daire Başkanlıkları (23 Adet)		Müdürlükler (37 Adet)		Müdürlükler (29 adet)	
Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler Bilgi İşlem		Afet İşleri	Kentsel Tasarım	Afet İşleri	Kültür ve Sosyal İşler
Çevre Koruma Ve Kontrol		Araştırma Geliştirme	Kırsal Hizmetler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Mali Hizmetler
Dış İlişkiler		Basın ve Yayın	Kültür İşleri	Bilgi İşlem	Muhtarlık İşleri
Destek Hizmetleri		Belediye Tiyatro	Kütüphane	Çevre Koruma ve Kontrol	Park ve Bahçeler
Emlak Yönetimi		Bilgi İşlem	Mali Hizmetler	Destek Hizmetleri	Plan ve Proje
Fen İşleri		Çevre Koruma ve Kontrol	Muhtarlık İşleri	Emlak ve İstimlak	Sağlık İşleri
Gençlik Ve Spor Hizmetleri		Destek Hizmetleri	Park ve Bahçeler	Etilt ve Proje	Sosyal Yardım İşleri
İklim Değişikliği Ve Sıfır Atık		Dış İlişkiler	Plan ve Proje	Fen İşleri	Tarımsal Hizmetler
İlçe Hizmetleri		Emlak ve İstimlak	Ruhsat ve Denetim	Gençlik Ve Spor Hizmetleri	Tefiş Kurulu
İmar Ve Şehircilik		Etilt Proje	Sağlık İşleri	Hukuk İşleri	Tesisler
İnsan Kaynakları Ve Eğitim		Fen İşleri	Sosyal Destek Hizmetleri	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Veteriner İşleri
İtfaiye		Halkla İlişkiler	Spor İşleri	İmar ve Şehircilik	Yazı İşleri
Makine İkmal Bakım ve Onarım		Hukuk İşleri	Tarımsal Hizmetler	İnsan Kaynakları ve Eğitim	İnsan Kaynakları ve Eğitim
Mali Hizmetler		İklim Değişikliği ve Sıfır Atık	Tefiş Kurulu	İşletme ve İştirakler	Zabıta
Kültür Ve Sosyal İşler		Atık	İmar ve Şehircilik	Kentsel Dönüşüm	
Park Ve Bahçeler		İnsan Kaynakları ve Eğitim	Yazı Kontrol		
Sağlık Ve Sosyal Hizmetler		İşletme ve İştirakler	Yazı İşleri		
Tarımsal Hizmetler		Kent Tarihi ve Tanıtımı	Zabıta		
Ulaşım		Kentsel Dönüşüm			
Yazı Kontrol					
Yazı İşleri Ve Kararlar					
Zabıta					

<https://www.konya.bel.tr/s/kurumsal-yapi> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

<https://www.selcuklu.bel.tr/kurumsal/mudurlukler/> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

<https://www.meram.bel.tr/kurumsal/mudurlukler> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

<https://www.karatay.bel.tr/kurumsal/mudurler> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

NORM KADRO UYGULAMALARINA İLİŞKİN BELEDİYE YÖNETİCİLERİNİN VE MERKEZİ YÖNETİMİN İDARİ VE MALİ DENETİM GÖREVLİLERİNİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMELİ YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu anket çalışması; Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi Ayhan GÜRBÜZER tarafından, büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerindeki norm kadro uygulamalarına yönelik görüşlerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Anketten elde edilecek veriler bilimsel araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın
2. Eğitim durumunuz? () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
3. Yaşınız? () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 yaş ve üstü
4. Pozisyonunuz? () Genel Sekreter () Genel Sekreter Yrd. () İK ve Eğitim Daire Başkanı
() İK ve Eğitim Şube Müdürü () Belediye Başkan Yardımcısı () İK ve Eğitim Müdürü
() Mülkiye Müfettişi () Mahalli İdareler Kontrolörü () Sayıştay Denetçisi
5. Kurumunuzdaki çalışma süreniz? () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü
6. Şu an görev yaptığınız pozisyonda çalışma süreniz? () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi belirten sütunu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Belediyede mevzuat gereği kurulması zorunlu olan birimlerin dışında kalan müdürlük/daire başkanlıklarının kurulmasında belediye başkanının görüşü ve yönlendirmesi etkilidir.	1	2	3	4	5
2.	Belediye teşkilatını oluşturan birimlerin kurulmasında belediye yöneticileri (Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, İK ve Eğitim Daire Başkanı, vb.) etkilidir.	1	2	3	4	5
3.	Belediye teşkilatı yerel siyasi aktörlere ve baskı gruplarına göre şekillenmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Belediye teşkilatı yerel hizmet ihtiyacına göre şekillenmektedir.	1	2	3	4	5
5.	Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarındaki farklılık bürokrasiyi artırmaktadır.	1	2	3	4	5
6.	Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapılarındaki farklılık hizmet sunumunu olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
7.	Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinin teşkilat yapıları birbiri ile uyumlu olmalıdır.	1	2	3	4	5
8.	Belediye teşkilatlanmasında mevzuat gereği kurulması gereken zorunlu müdürlük/daire başkanlığı ihtiyaç halinde ihdas edilecek diğer müdürlük/daire başkanlığı şeklindeki ayırım gereklidir.	1	2	3	4	5
9.	Belediyedeki bazı idari birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları kesişmektedir.	1	2	3	4	5
10.	Belediyedeki bazı idari birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları birleştirilmelidir.	1	2	3	4	5
11.	Belediye teşkilatının hangi idari birimlerden oluşacağına belediye başkanı karar vermelidir.	1	2	3	4	5
12.	Belediye teşkilat yapısı esnek ve kolay değiştirilebilir olmalıdır.	1	2	3	4	5
13.	Ortaya çıkan her hizmet ihtiyacı için bir müdürlük/daire başkanlığı kurulmalıdır.	1	2	3	4	5

14.	Ortaya çıkan her hizmet ihtiyacı için kurulacak müdürlük/daire başkanlığı uzmanlaşmayı sağlar.	1	2	3	4	5
15.	Müdürlük/Daire Başkanlığı sayısının artması belediyenin kurumsal kapasitesini ve hizmet sunma kabiliyetini artırır.	1	2	3	4	5
16.	Müdürlük/Daire Başkanlığı sayısının artması faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesinde kontrol kolaylığı sağlar.	1	2	3	4	5
17.	Müdürlük/Daire Başkanlığı sayısının artması karar almayı zorlaştırır.	1	2	3	4	5
18.	Müdürlük/Daire Başkanlığı sayısının artması bürokratik işlemleri artırır.	1	2	3	4	5
19.	Müdürlük/Daire Başkanlığının sayısının artması kurum içi koordinasyonu ve iş birliğini zorlaştırır.	1	2	3	4	5
20.	Müdürlük/Daire Başkanlığının sayısının artması diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyonu ve iş birliğini zorlaştırır.	1	2	3	4	5
21.	Tüm belediyelerin teşkilat yapısı standart olmalıdır.	1	2	3	4	5
22.	Belediyelerin teşkilat yapısının standartlaştırılması iş kalitesini artırır.	1	2	3	4	5
23.	Belediyelerin teşkilat yapısının standartlaştırılması hizmet süresini kısaltır.	1	2	3	4	5
24.	Belediyelerin teşkilat yapısının standartlaştırılması birimlerin iş yükünü artırır.	1	2	3	4	5
25.	Belediyelerin teşkilat yapısının standartlaştırılması kaynak israfını önler.	1	2	3	4	5
26.	Belediyelerin teşkilat yapısının standartlaştırılması verimliliği artırır.	1	2	3	4	5
27.	Müdürlük/Daire Başkanlıklarının görev, yetki ve sorumlulukları standartlaştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
28.	Belediye teşkilatını oluşturan Müdürlük/Daire Başkanlığı ve bağlı alt birimler sayı ve kadro unvanı bakımından standartlaştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
29.	Belediye teşkilatı Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine göre bakanlıkların görev, yetki ve sorumlulukları ile uyumlu olarak standartlaştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
30.	Belediyenin norm kadro uygulamaları merkezi yönetimin idari ve mali denetimlerinde konu edilmiştir.	1	2	3	4	5
31.	Belediyenin norm kadro uygulamaları idari yargı konusu olmuştur.	1	2	3	4	5
32.	Norm kadro yönetmeliği ihtiyaçları karşılaması bakımından yeterlidir.	1	2	3	4	5
33.	Norm kadro yönetmeliği uygulamada birtakım sorunlara yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
34.	Norm kadro yönetmeliği Ek'inde yer alan kadro unvan listeleri (1 ve 3 sayılı cetvel) teşkilatlanmada karışıklığa yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
35.	Norm kadro yönetmeliği Ek'inde yer alan diğer müdürler/diğer daire başkanları kadro unvan listesi (1 ve 3 sayılı cetvel) sadeleştirilmelidir.	1	2	3	4	5
36.	Belediyede idari birimlerin norm kadrosu; idari, teknik, sağlık, yardımcı hizmetler kadro unvanlarına (4-5-6-7 sayılı cetvellere) göre ve sayı bakımından belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
37.	İdari birimlerin norm kadrosu iş yüküne göre belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
38.	İdari birimlerde personelin performansını ölçecek mekanizmalar kurulmuştur.	1	2	3	4	5
39.	İdari birimlerin norm kadrosunun belirlenmesi için iş analizleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :05/01/2024 Toplantı Sayısı:01 Karar No :2024/27
Araştırmanın Başlığı	Büyükşehir Belediyelerinde Norm Kadro Uygulamaları: İdarenin Kanuniliği ve Bütünlüğü Çerçevesinde Bir Model Önerisi.
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. İsmail SEVİNÇ
Yardımcı Araştırmacı	Ayhan GÜRBÜZER Lisansüstü Öğrenci
Etik Kurul Kararı	17363 sayılı başvuru Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş olup, başvurunun bilimsel araştırma etiği açısından “ Uygun ” olduğuna karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR
05/01/2024

Doç. Dr. Ahmet KURNAZ

KAYNAKÇA

- AB**, (2011). “Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartına İlişkin Bilgi Notu”, https://www.ab.gov.tr/files/haberler/2011/yerel_yonetimler_ozerklik_sarti.pdf (Erişim Tarihi: 19.07.2023).
- ACAR Ali ve İsmail Sevinç** (2005). **1980 Sonrası Türk Kamu Yönetimi Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- ADIGÜZEL, Şenol** (2012). “6360 Sayılı Yasa’nın Türkiye’nin Yerel Yönetim Dizgesi Üzerine Etkileri: Eleştirel Bir Değerlendirme”, **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, Cilt. 6, Sayı.13, ss. 153-176.
- AK Parti**, (2012). “Sorular ve Cevaplarla Yeni Büyükşehir Belediye Yasası”, www.akparti.org.tr/upload/documents/akparti_buyuksehir_yasasi.pdf (Erişim Tarihi: 25.11.2023).
- AKBULUT, Emre** (2013). **Türk İdare Hukukunda Kanuni İdare İlkesi**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- AKBULUT, Nihat ve Osman Kaş** (2018). **Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sisteminde Kamu Denetimi ve İç Denetimin Yeri**, Ankara: Denetişim Dergisi.
- AKBULUT, Örsan Öcal** (2007). “Belediye Yönetimi Reformu: Monolitik İktidar Yapısının Güçlendirilmesi”, https://cyy.hacibayram.edu.tr/documents/article/3/16/1/1_akbulut.pdf (Erişim Tarihi: 28.11.2023).
- AKÇAKAYA, Murat** (2003). “Fransa’da Yerel Yönetimler ve Halkın Karar Alma Sürecine Katılımı”, **Gazi Üniversitesi İktisai ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1, ss. 153-174.
- AKÇAKAYA, Murat** (2008). **İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- AKILLI, Hüsniye** (2010). “Türkiye Yerel Yönetim Sistemindeki Dönüşümün Sayısal Sonuçları: Antalya Örneği”, [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2010/arama/akilli.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2010/arama/akilli.pdf) (Erişim Tarihi: 11.02.2023).
- AKYILMAZ, Bahtiyar** (2004). **İdare Hukuku**, 1. Baskı, Konya: Sayram Yayınları.
- AKYILMAZ, Bahtiyar, Murat Sezginer, Cemil Kaya** (2014). **Türk İdare Hukuku**, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- AKYILMAZ, Bahtiyar, Murat Sezginer, Cemil Kaya** (2018). **Türk İdare Hukuku**, 9. Baskı, Ankara: Savaş Yayınevi.

- ALDEMİR, M.** Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, (1993). **Personel Yönetimi**, 1. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ALODALI, Muhammet Fatih Bilal vd.** (2007). **Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Ve Türkiye’de Belediyelerde Özerklik**, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- ARIKBOĞA, Erbay** (2012). “Büyükşehir Belediye Modeli ve Reform”.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2267> (Erişim Tarihi: 24.06.2023).
- ARIKBOĞA, Erbay** (2013). “Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli”, **Yerel Politikalar Akademik Araştırma ve Düşünce Dergisi**, Cilt.1, Sayı. 3, ss. 48-96.
- ARSLAN, Nagehan Talat ve Abdulkadir Mahmutoğlu** (2005). “**Türkiye’de İdari Reform Düşüncesi Çerçevesinde Mülki İdare Sisteminin Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Bir Değerlendirme**”, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler, Ed: Nagehan Talat Arslan, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ARSLAN, Zeynep** (2015). “Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim İlişkisinin Kuramsal İncelemesi”,
<https://kentakademisi.wordpress.com/2012/04/02/merkezi-yonetim-ve-yerel-yonetim-iliskisinin-kuramsal-incelemesi/> (Erişim Tarihi: 13.04.2023).
- AŞKUN, İnal Cem** (1982). **İşgören**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.
- ATAAY, İsmail Durak** (2003). “Kamuda Norm Kadro ve İstihdam”, Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu, 22-23 Şubat 2003, **Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını**, Sayı. 42, ss. 205-226.
- ATAÖV DEMİRKAN, Anlı ve Ayda Eraydın** (2011). **Different Forms of Governance: Responses of Two Metropolitan Regions in Turkey to State Restructuring**. Philadelphia: Urban Affairs Review.
- ATASAYAR, Hande** (2012). **Kamu Yönetimi Reformunun Belediyelerde Çalışanlar Tarafından Algılanması: Armutlu Belediyesi Örneği**, Yalova: Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ATEŞ, Hamza** (2001). “İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, ss. 45-60.
- ATEŞ, Hamza ve Ahmet Nohutçu** (2006). **Kamu Hizmeti Sunumunda Gönüllü Kuruluşlar ve Devlet**, Konya: Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

- AY, (1982). “Türkiye Cumhuriyeti Anayasası”,
https://www.anayasa.gov.tr/media/7465/gerekceli_anayasa_2021.pdf (Erişim Tarihi: 01.10.2023).
- AYKAÇ, Burhan (1999). “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, ss. 1-12.
- AYKAÇ, Burhan, Hüseyin Yayman, Mehmet Akif Özer (2003) “**Türkiye’de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili**”, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- AYM, (1977). “E.1976/51, K.1977/16”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/KararPDF/1977-16-nrm.pdf> (Erişim Tarihi: 27.03.2023).
- AYM, (1988). “E.1987/18, K.1988/23”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/KararPDF/1988-23-nrm.pdf> (Erişim Tarihi: 28.03.2023).
- AYM, (1990). “E. 1990/1, K. 1990/21”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/1990/21> (Erişim Tarihi: 9.04.2023)
- AYM, (2007). “E. 2005/32, K. 2007/3”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/KararPDF/2007-3-nrm.pdf> (Erişim Tarihi: 29.03.2023).
- AYM, (2007). “E.2005/95, K.2007/5”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/KararPDF/2007-5-nrm.pdf> (Erişim Tarihi: 25.03.2023).
- AYM, (2012). “E.2012/29, K.2012/155”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/2012/155>
(Erişim Tarihi: 25.12.2023).
- AYM, (2013). “E.2012/18, K.2013/80”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/DilekcePDF/2013-80-nrmd.pdf> (Erişim Tarihi:1.11.2023).
- AYM, (2014). “E.2013/95, K.2014/176”,
<https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/Dosyalar/Kararlar/KararPDF/2014-176-nrm.pdf> (Erişim Tarihi:1.11.2023).
- BALTA, Tahsin Bekir (1970), **İdare Hukuku I: Genel Konular**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

- BARLAS**, Emin ve Berkan Karagöz (2007). **Subsidiarite İlkesi: Kavramsal Bir Çerçeve**, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.
- BAŞBAKANLIK**, (2003), “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”,
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ewRtI+Degisimin_Yonetimi_icin_Yonetimde_Degisim_2003_.pdf (Erişim Tarihi:17.11.2023).
- BAYINDIR**, Muhammed Savaş (2007). **İdari Denetim Olarak İdari Vesayet**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- BEREKET**, Zuhale (1996). **Hukukun Genel İlkeleri ve Danıştay**, Ankara: Yetkin Yayınları.
- BİLGİÇ**, Veysel Karani (2005). “Türkiye’de Merkezi Yönetim- Yerel Yönetim İlişkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I Reform**, Ed: Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik, Ankara: Nobel Yayınları, ss. 201-212.
- BİLGİÇ**, Veysel Karani (2009). “Türkiye’de Yerelleşme Sorunları”, **Değişik Yönleriyle Yerelleşme**, Ed: Veysel Karani Bilgiç, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 113-130.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk ve Nihat Aytürk (2003). **“Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”**, Ankara: Türk İdare Dergisi.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk ve Hasan Hüseyin Can (2008). **“Yerel Yönetimler Personeline Etkisi Açısından Yerel Yönetimler Reformu”**, Sakarya: S.Ü. İİBF Bildiriler Kitabı.
- BİLGİN**, Ufuk Kamil ve Selim Çapar (2010), **“Taşrada Kamu Yönetiminin Etkinliği Açısından Mülki İdare Amirlerinin Eğitimi”**, Ankara: Türk İdare Dergisi.
- BİNGÖL**, Yılmaz ve Hami Doruk Köse, (2017). “6360 sayılı Kanun Sonrası Büyükşehir Belediyelerinde Sosyal Belediyecilik: Fırsatlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Yerel Hizmetler**, Ed: Hamza Ateş, 1. Bakı, İstanbul: DER Yayınları, ss. 2-32.
- BİRCAN**, Hüdaverdi ve Gülseren İskender (2005). **İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama**. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- BİZET**, Bernard (2002). **“Deconcentration versus Decentralisation of Administration in France: A Centre-Periphery Dilemma”**,
<https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V25N3-bizet.pdf> (Erişim Tarihi: 25.11.2023).

- BK**, (2005). **5393 sayılı Belediye Kanunu**
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> (Erişim Tarihi:14.05.2023)
- BOSTON**, Jonathan vd. (1996). **Public Management: The New Zealand Model**. Auckland: Oxford University Press.
- BOYNE**, George Alexander (1999). “Processes, Performance and Best Value in Local Government”, **Local Government Studies**, Volume. 25, Issue. 2, pp. 68-86.
- BOYNE**, George Alexander (2002). “Public and Private Management: What’s the Difference?” **Journal of Management Studies**, Volume. 39, Issue. 1, pp. 97-120.
- BOZKURT**, Ömer, Turgay Ergun ve Seriy Sezen (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE Yayını.
- BOZKURT**, Ömer, Turgay Ergun ve Seriy Sezen (2014). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, 3. Baskı, Ankara: TODAİE Yayınları.
- BOZLAĞAN**, Recep (2005). **Belediyeler ve Liderlik**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, İstanbul: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.
- BOZTEPE**, Mehmet (2019). “Anayasa Mahkemesi Kararları Işığında Türkiye’de Yerel Yönetimler-Merkezi İdare Arasında Görev ve Yetki Paylaşımının Sınırları” **Alanya Akademik Bakış**, Cilt. 3, Sayı. 1, ss. 49-71.
- BRUNSSON**, Nils and Johan Peder Olsen (1993). **The Reforming Organization**. London and New York: Routledge.
- BUMİN**, Kürşat (2010). **Demokrasi Arayışında Kent**, 4. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- CAN**, Halil (2002). **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN**, Halil ve Şahin Kavuncubaşı (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANATAN**, Bilal (2001). **Düşünce Tarihinde, Kamu Hukukunda, Avrupa Birliği’nde Yerellik İlkesi**, Ankara: Galeri Kültür Yayınları.
- CANMAN**, Doğan. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- CANPOLAT**, Hasan (2010). “Türkiye’de Son Dönem Reformlarının Yeni Kamu İşletmeciliği ve Küreselleşme Bağlamında Değerlendirilmesi”, Ed: Nihat Falay, Ahmet Kesik, Murat Çak, Mehmet Karakaş, **Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 27-62.

- CASTLES**, Francis Geoffrey, Rolf Gerritsen and Jack Vowles (1996). **The Great Experiment: Labour Parties and Public Policy Transformation in Australia and New Zealand**. Auckland: Auckland University Press.
- CBG**, (2018). “2018/5 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/CumhurbaskanligiGenelgeleri/20180809-5.pdf> (Erişim Tarihi: 27.05.2024).
- CBK**, (2018). “1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> (Erişim Tarihi: 12.11.2023).
- CCRE**, (2009), “European Charter on Local and Regional Services of General Interest”, http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charter_sgi_EN.pdf (Erişim Tarihi: 19.03.2023).
- CEYLAN**, Ali ve Anbar Adem (2014). **Modern İşletmecilik**, 1.Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- CHEVALLIER**, Jacques (1990). “La Dimension Symbolique du Principe de Légalité”, *Revue de Droit Public et de la Science Politique en France et à l’Etranger*, No.6, pp. 1654-1677.
- CHRISTENSEN**, Tom and Per Lægreid (1998). **Administrative Reform Policy: The Case of Norway**, Bergen: International Review of Administrative Sciences, SAGE.
- CHRISTENSEN**, Tom and Brainard Guy Peters, (1999). **Structure, Culture and Governance. A Comparative Analysis of Norway and the United States**. Maryland: Rowman & Littlefield.
- CHRISTENSEN**, Tom and Per Lægreid (2001). **New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice**. Aldershot: Ashgate Publishing.
- CHRISTENSEN**, Tom and Per Lægreid (2002). **Reformer og lederskap. Omstillinger i den utøvende makt (Reforms and Leadership. Renewal in the Executive Power)**. Oslo: Scandinavian University Press.
- CHRISTENSEN**, Tom and Per Lægreid (2007). “**The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform**,” *Public Administration Review*, 67(6), Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- CHRISTENSEN**, Tom ve Per Laegreid (2006). “The Whole-of-Government Approach-Regulation, Performance, and Public-Sector Reform,” Working Paper 6, <https://caid.ca/WhoofGovApr2006.pdf> (Erişim Tarihi: 24.10.2023).
- COHEN** John M. ve Stephen B. Peterson (1999). **Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries**, Boulder, Colorado: Kumarian Press.

- COLE, Alistair and Peter John (2001). **Local governance in England and France**. 1st Edition, Abingdon: Routledge.
- COLE, Alistair. (2012), “The French State And Its Territorial Challenges. Public Administration”, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01955.x> (Erişim tarihi:13.01.2024).
- COLE, Michael and John Fenwick (2003). **UK Local Government: The Impact of Modernisation on Departmentalism**, Volume.69, International Review of Administrative Sciences, Sage Publishing.
- COşKUN, Bayram ve Ahmet Nohutçu (2005). **Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kurumsal Tarihsel Perspektif Genel Değerlendirme ve Saptamalar, Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1**, 1. Baskı, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım.
- CZARNIAWSKA, Barbara and Guje Sevón (1996). **Translating Organizational Change**. Berlin, New York: De Gruyter.
- ÇELİKİYAY, Hicran (2014). “Değişen Kent Yönetimi ve 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası”. https://file.setav.org/Files/Pdf/20140708140310_degisen-kent-yonetimi-ve-6360-sayili-buyuksehir-yasasi-pdf.pdf (Erişim Tarihi: 21.12.2023).
- ÇETİNSAYA, Gökhan (2009). “Kalemiye’den Mülkiye’ye Tanzimat Zihniyeti”, **Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce, Cilt. 1, Cumhuriyet’e Devreden Düşünce Mirası: Tanzimat ve Meşrutiyet’in Birikimi**, Ed: Tanıl Bora ve Murat Gültekingil İstanbul: İletişim Yayınları. Ss. 54-71.
- ÇEVİKBAş, Rafet (2008). “Yerel Yönetimlerde Siyasal Katılım”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl. 80, Sayı. 461, ss. 71-95.
- ÇINAR, Tayfun, Can Umut Çiner ve Ozan Zengin (2009). **Büyükşehir Yönetimi Bütünleştirme Süreci**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayınları.
- ÇİMEN, Adnan (2011). Sorgulanması Gereken Bazı Yerel Yönetim Mitleri. **İdarecinin Sesi Dergisi**, Sayı. 146, ss. 27-31.
- ÇUBUKCU, Murat (2018). “Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi”. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/528169> (Erişim Tarihi: 07.05.2023)
- ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif (2008). “Yerel Demokrasi ve Yerel Siyaset”, <https://www.mku.edu.tr/files/1005-4fa1127c-c164-4503-ac88-1cec563e4f8b.pdf> (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- DAFT, Richard L. (1996). **Management**, 4th Edition, San Diego: Harcourt College Pub.

- DDK, (2000). **Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu'nca Hazırlanan İnceleme - Araştırma ve Denetleme Rapor Özetleri 1993 – 1999**. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- DANIŞTAY, <https://karararama.danistay.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 19.12.2023).
- DEMİR, Konur Alp (2017). “Türk Kamu Yönetimi Denetim Sisteminde Danıştay ve Sayıştay Kurumlarının Analizi”. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/421898> (Erişim Tarihi: 25.04.2023).
- DEMİRKAN, Mahmut (2003). “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Siyasal Vakfı Bülteni**, Yıl. 9, Sayı. 14, ss. 15-18.
- DEMİROL DUYAR, Duygu (2018). “Fayol Ve Gulick’ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/545543> (Erişim Tarihi:19.09.2023).
- DENHARDT, Robert B. and Janet Vinzant Denhardt, (2000). “The New Public Service: Serving Rather Than Steering”, **Public Administration Review**, Volume.60, Number.6, pp. 549-559.
- DENHART, Janet V. and Robert B. Denhart, (2007). **The New Public Service: Serving, Not Steering**, Expanded Edition, Armonk, New York: M.E.Sharpe.
- DERDİMAN, Ramazan Cengiz (1995). “Kamu Yönetiminde Yetki Genişliği”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı. 28/4, ss. 65-80.
- DERDİMAN, Ramazan Cengiz (2003). **Türkiye İdaresinin Hukuksal Yönü ve Yapısı Temel Bilgiler İdari Teşkilat Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- DERDİMAN, Ramazan C. (2007). **İdare Hukuku**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- DETR (Department for the Environment, Transport and The Regions), (1998). **Modern Local Government: In Touch with the People** (The Best Value White Paper). London: The Stationery Office Books.
- DIMAGGIO, Paul J. and Walter W. Powell (1983). **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**, Washington D.C.: American Sociological Review.
- DİNÇER, Ömer (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DONNELLY, James H., James L. Gibson, John M. Ivancevich (1990). **Fundamentals of Management**, 7th Edition, Boston: Bpi/Irwin.

- DPT**, (1963). “Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma_Plani_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf (Erişim Tarihi: 8.09.2023).
- DPT**, (1968). “İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ikinci_Bes_Kalkinma_Plani-1968-1972.pdf (Erişim Tarihi: 8.09.2023).
- DPT**, (1972). “Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Plani_Ucuncu-Bes-Yil_1973_1977.pdf (Erişim Tarihi: 8.09.2023).
- DPT**, (1979). “Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1979_1983.pdf (Erişim Tarihi: 8.09.2023).
- DPT**, (1984). “Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)”, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1985-1989.pdf> (Erişim Tarihi: 8.09.2023).
- DPT**, (1989). “Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1990-1994.pdf (Erişim Tarihi: 9.09.2023).
- DPT**, (1995). “Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf (Erişim Tarihi: 9.09.2023).
- DPT**, (2000). “Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-2001-2005.pdf (Erişim Tarihi: 9.09.2023).
- DPT**, (2000). “Yerel Yönetimler, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-2001-2005.pdf (Erişim Tarihi: 02.09.2023).
- DPT**, (2001). “Yerel Yönetimler, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Sekizinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-Yerel-Yonetimler-OIK-Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 9.09.2023).

- DPT**, (2006). “Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Planı-2007-2013.pdf (Erişim Tarihi: 10.09.2023).
- DRECHSLER**, Wolfgang (2005). “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, <https://halduskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/view/42/44> (Erişim Tarihi: 23.12.2023).
- DRUCKER**, Peter Ferdinand (1989). **The New Realities: In Government and Politics/in Economics and Business/in Society and World View**, 1st Edition, New York: Harpercollins.
- DUNN**, Delmer Delano (1997). **Politics and Administration at the Top: Lessons from Down Under**. 1st Edition, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- DURNA**, Ufuk ve Veysel Eren (2002). **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim**, Sayı. 35/1, Ankara: Amme İdaresi Dergisi.
- DYCK**, Bruno and Mitchell Neubert (2008). **Management: Current Practices And New Directions**. 1st Edition, Mason, Ohio: South-Western Collage Pub.
- EGEBERG**, Morten (1989). “Effects of Organizational Change in the Civil Service”, **Institutional Policy and Development of the Civil Service, Contribution to an Applied Political Science**, Ed: Morten Egeberg, Oslo: TANO, pp. 75–93.
- EISENMANN**, Charles (1957). **Le Droit Administratif et le Principe de Legalité**, Etudes et Documents, Paris: Imprimerie national.
- EISENMANN**, Charles (1983). **Cours De Droit Administratif, Tome II**, Paris: Librairie Generale de Droit et de Jurisprudence.
- EKE**, Ali Erkan (1982). “Anakent Yönetimi Ve Yönetimler Arası İlişkiler”, https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/18/4/4_eke.pdf (Erişim Tarihi: 29.12.2023).
- EMİNİ**, Filiz Tufan (2009). “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç ve Dış Dinamikleri”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146018> (Erişim Tarihi: 29.08.2023).
- ENGİN**, Hülya (2008). **Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro**, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- ERAYDIN**, Ayda (2008). “Bölgesel Kalkınmanın Yönetişim Çerçevesinde Kurumlaşması: Kalkınma Ajansları”, **Bölgesel Kalkınma Ajansları**, Friedrich Nauman Vakfı, İstanbul: Cihan Ofset, ss. 9-30.
- ERDER**, Sema ve Nihal İncioğlu (2008). **Türkiye’de Yerel Politikanın Yükselişi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, 1984–2004**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- ERDOĞAN**, Şaban (2023). **Yeni Kamu İşletmeciliği Işığında Belediyelerde Norm Kadro Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Malatya İli Örneği**, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- EREN**, Erdal ve Hamza Güneş (2007). **Mahalli İdareler İçin Norm Kadro Uygulamaları**, Ankara: MİTAGED Yayınları.
- ERENÇİN**, Arif, (2005). “Büyükşehirlerde Belediyeler Arası İlişkilerin Yenilenen Yapısı”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt. 29, Sayı. 246, ss. 121-131.
- ERGUN**, Turgay (2003). “Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, **Türkiye’de Kamu Yönetimi**, Ed: Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayın Evi, ss.645-659.
- ERGUN**, Turgay (2004). **Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama**. 1. Baskı, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERICHSEN**, Uans-Uwe (1991). “Kommunalverfassungsrecht”, **Die Zukunft Der Kommunalen Selbstverwaltung**, Hrsg: Willi BLÜMEL und Hermann HILL, Berlin: Duncker und Humblot, ss.89-112.
- EROĞLU**, H. Tuğba (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1123428> (Erişim Tarihi: 22.11.2023).
- EROĞLU**, Mehmet (2010). **Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Norm Kadro Uygulamaları**, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERYILMAZ**, Bilal (1996). “Osmanlı Yerel Yönetimlerinde İstanbul Şehremaneti”, **İslam Geleneğinden Günümüze Şehir ve Yerel Yönetimler**, Ed: Vecdi Akyüz ve Seyfettin Ünlü, İlke Yayınları, İstanbul, ss.331-353.
- ERYILMAZ**, Bilal (1999). **Kamu Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Erkam Matbaası.
- ERYILMAZ**, Bilal (2002). **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- ERYILMAZ**, Bilal (2003). **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası.

- ERYILMAZ, Bilal (2005). **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası.
- ERYILMAZ, Bilal (2006). **Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme**, 2. Baskı, İstanbul: İşaret Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal. (2010). **Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- ERYILMAZ, Bilal (2010). **Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- ERYILMAZ, Bilal (2012). **Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal (2012). **Kamu Yönetimi**. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal (2013). **Kamu Yönetimi: Düşünceler- Yapılar- Fonksiyonlar-Politikalar**. 6. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal (2014). **Kamu Yönetimi**, 7. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları,
- ERYILMAZ, Bilal (2018). **Kamu Yönetimi**, 14. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal ve Musa Eken (1995). **Kamu Bürokrasisi, Personel Alımı ve Verimli Çalıştırılmasına İlişkin Öneriler**, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir: İzmir Ticaret Odası.
- FARNHAM, David and Sylvia Horton (1996). **Managing Private and Public Organisations**, in **Managing the New Public Services**, Eds: David Farnham, Sylvia Horton, 2nd Edition, London: Palgrave. pp. 25-46.
- FAYOL, Henri (1937). “The Administrative Theory In The State”, in **Papers On The Science of Administration**, Eds: Luther Gulick ve Lyndall Urwick, Institute Of Public Administration, New York, in Ed: Kenneth Thompson, **The Early Sociology Of Management And Organizations**, Volume. 4, London and Newyork: Routledge, pp. 108-125.
- FAYOL, Henri (2008). **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çev: Mustafa Asım Çalıkoğlu 2. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- FREDRICKSON, H.George (1996). “Comparing the Reinventing Movement with the New Public Administration”, **Public Administration Review**, Volume. 56, Issue. 3, pp. 263–270.

- GENÇ, F. Neval (2010). “Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı”, [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2010/Mart/466fnevalgenc.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2010/Mart/466fnevalgenc.pdf) (Erişim Tarihi: 2.02.2024).
- GENÇ, Fatma Neval (2014). “6360 Sayılı Kanun ve Aydın’a Etkileri”, **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 1, ss. 1-29.
- GIDDENS, Anthony (2000). **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- GIDDENS, Anthony (2001). **Üçüncü Yol**, Çev: Nihat ŞAD, Ankara: Phoenix Yayınevi.
- GIDDENS, Anthony (2004) **Modernliğin Sonuçları**, Çev: Ersin Kuşdil, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- GOPPEL, Thomas (1995). “Die Regionale Dimension der Europaeischen Einigung”, **Europa der Regionen**, Ed: Hubert Hierl, Bonn: Economica Verlag, ss. 3-16.
- GÖKÇE, Orhan ve Erdal Bayrakçı (2006). **Yerel Yönetimler Ders Notları**, Konya.
- GÖRMEZ, Kemal (1997). **Yerel Demokrasi ve Türkiye**, Konya: Vadi Yayınları.
- GÖZEL, Kadir Akın (2002). “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2003/Mart/Yil75_438_2003_.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2003/Mart/Yil75_438_2003_.pdf) (Erişim Tarihi: 7.05.2024).
- GÖZLER, Kemal (2009). **İdare Hukukuna Giriş**. 2. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- GÖZLER, Kemal (2013). “6360 Sayılı Kanun Hakkında Eleştiriler: Yirmi Dokuz İlde İl Özel İdareleri ve Köylerin Kaldırılması ve İlçe Belediyelerinin Büyükşehir İlçe Belediyesi Hâline Dönüştürülmesi Anayasamıza Uygun mudur?” **Legal Hukuk Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 122, ss. 37-82.
- GÖZLER, Kemal (2017). **Anayasa Hukukuna Giriş Genel Esaslar ve Türk Anayasa Hukuku**, 26. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- GÖZLER, Kemal, (2018). **Mahalli İdareler Hukukuna Giriş**, 1. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- GÖZLER, Kemal ve Gürsel Kaplan (2016). **İdare Hukukuna Giriş**, 20. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- GÖZLER, Kemal ve Gürsel Kaplan (2018). **İdare Hukukuna Giriş**, 22. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- GÖZÜBÜYÜK A. Şeref (1991). **Yönetim Hukuku**, 4.Baskı. Ankara: 'S' Yayınları.

- GÖZÜBÜYÜK A. Şeref (1999). Yönetim Hukuku**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref (2008). Türkiye'nin Yönetim Yapısı**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref (2014). Yönetim Hukuku**, 32. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- GREENWOOD, Royston and C.R. (Bob) Hinings (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism**, Academy of Management Review.
- GULICK, Luther (1937). "Notes On The Theory Of Organization"**, in **Papers On The Science of Administration**. Eds: Luther Gulick ve Lyndall Urwick, Institute Of Public Administration, New York, in Ed: Thompson Thompson **The Early Sociology Of Management And Organizations**, Volume 4. London and New York: Routledge, pp.1-50
- GUNLICKS, Arthur B. (1986). Local Government in the German Federal System**, Durham: Duke University Press.
- GÜL, Hüseyin vd. (2014). Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Yerel Siyaset**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- GÜL, Hüseyin ve Seda Batman (2013). "Dünya ve Türkiye Örneklerinde Metropolen Alan Yönetim Modelleri ve 6360 Sayılı Kanun"**, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145746> (Erişim Tarihi: 16.05.2023).
- GÜLER, Birgül Ayman (2003). İkinci Dalga Siyasal ve Yönetimsel Liberalizasyon Kamu Yönetimi Temel Kanunu**, Ankara: Türkiye Yol İş Sendikası Yayınları.
- GÜLER, Birgül Ayman (2004). "Kamu Yönetimi Temel Kanunu"**, **İzmir Barosu Bülteni Eki**, ss. 1-37.
- GÜLER, Birgül Ayman (2005a). Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.
- GÜLER, Birgül Ayman (2005b). Devlette Reform Yazıları**, Ankara: Paragraf Yayınevi.
- GÜNAL, Alpay, Senem Atvur ve Kadriye Okudan (2014). 6360 Sayılı Yasanın Yerelleşme Bağlamında Değerlendirilmesi**, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194207> (Erişim Tarihi:25.12.2023)
- GÜNAYDIN, Davuthan (2012). "Sağlık Hizmeti Krizi: Reformlar ve Krizi Aşma Yaklaşımları"**, <https://acikerisim.uludag.edu.tr/server/api/core/bitstreams/47> (Erişim Tarihi: 23.05.2023).

- GÜNDAY**, Metin (1999). **İdare Hukuku**, 4. Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi.
- GÜNDAY**, Metin (2011). **İdare Hukuku**, 10. Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi.
- GÜVEN**, Ahmet (2013). “Yönetim Organları ve Türleri”, Ed: Elif Yüçetürk, H.Serdar Öge, **Yönetim Bilimi**, İstanbul: Lisans Yayıncılık, ss. 113-131.
- GÜVEN**, Ahmet (2014). **Yerel Yönetimlerde Performans Denetimi**, İstanbul: Türkiye Âlim Kitapları.
- GÜVEN**, H. Sami (1977). “Belediyelerin Akçalı Sorunları”, https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/10/1/2_guven.pdf (Erişim Tarihi: 27.08.2024)
- HALL**, David, Emanuele Lobina and Philip Terhorst, (2013). **Re-municipalisation in the Early Twenty-first Century: Water in France and Energy in Germany**, International Review of Applied Economics, Abingdon: Routledge,
- HALLIGAN**, John, Fiona Buick and Janine O’Flynn (2011). **Experiments with Joined- Up, Horizontal and Whole- of- Government in Anglophone Countries**, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- HAMBLETON**, Robin (2000). “Modernising Political Management in Local Government”, **Urban Studies**, Volume. 37, Number. 5-6, pp. 931-950.
- HARMANCI**, Fatih Mehmet, Murat Gözübenli ve Murat Dağlar (2015). **Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- HART**, John (1998), “Central Agencies and Departments: Empowerment and Coordination”, in **Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms**, Ed: Brainard Guy Peters and Donald Joseph Savoie, Montreal: McGill-Queen’s University Press, pp. 285–309.
- HEYWOOD**, Adrew (2013). **Siyaset**, (Çev.: Atilla Yayla, Mete Yıldız , Zeynep Kopuzlu , Bekir Berat Özipek, Bahattin Seçilmişoğlu , Bican Şahin), Ankara: Adres Yayınları.
- HEYWOOD**, Andrew (2018). **Siyaset**, Çev: Fahri Bakırcı. 19. Baskı, Ankara: BB101Yayınları.
- HMB**, (2011). “Hazine ve Maliye Bakanlığı İç Kontrol Rehberi”, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2022/03/Kamu-Ic-Kontrol-Rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 05.05.2023)
- HODGE**, Billy J., William P. Anthony and Lawrance M. Gales (2002). **Organization Theory**, 6th Edition, Victoria: Pearson College Div.

- HODGETTS**, Richard M. (1999). **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- HOLTMAN**, Everhard, Heinz Ulrich Brinkmann und Heinrich Pehle (1994). **Politik-Lexikon**, zweite Auflage, München, Wien: R. Oldenburg Verlag.
- HOOD**, Christopher (1991). “A Public Management for All Seasons?”, **Public Administration**, Volume. 69, Spring, pp. 3-19.
- HOOD**, Christopher (1998). **The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management**. Oxford: Clarendon Press.
- HOOD**, Christopher (2005). “The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective” in **Joined-Up Government**, Ed: Vernon Bogdanor, New York: Oxford University Press, pp. 19-42.
- HUGHES**, Owen E. (1994). **Public Management And Administration: An Introduction**, London: The Macmillan Press.
- HUNT**, Sue (2005). “Whole of Government: Does Working Together Work,” <https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/43012/2/PDP05-1.pdf> (Erişim Tarihi 21.11.2023).
- İİK**, (1949). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5442.pdf> (Erişim Tarihi: 09.10.2023)
- İİK**, (1949). İl İdaresi Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5442.pdf> (Erişim Tarihi: 09.10.2023).
- JAMES**, Oliver (2001). “New Public Management in the UK: Enduring Legacy or Fatal Remedy?” **International Review of Public Administration**, Volume. 6, Number. 2, pp. 15-26.
- KALAV İDRİSOĞLU**, Feyza (2014). **Türk Kamu Yönetiminde Norm Kadro Uygulaması: Eleştirel Bir Değerlendirme**, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KALKANDELEN**, Ahmet Hayrettin (1987). “Norm Kadro Kılavuzu”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt. 20, Sayı. 4, ss. 109-128.
- KALKANDELEN**, Ahmet Hayrettin (1997). **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- KALKINMA BAKANLIĞI**, (2013). “Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf (Erişim Tarihi: 11.09.2023).

- KAMALAK**, İhsan, Hüseyin Gül ve Eylem Beyazıt (2013). **Sosyal Demokrat İlkelerin Yerel Düzeyde Uygulanması Üzerine Bir Deneme: Türkiye Örneği**. (Ed: İhsan Kamalak, Hüseyin Gül), **Yerel Yönetimlerde Sosyal Demokrasi Toplumcu Belediyecilik Teorik Yaklaşımlar, Türkiye Uygulamaları 2**. Baskı, İstanbul: SODEV Yayınları.
- KARA**, Hüseyin ve Yusuf Karakılçık (2016). **5018 Sayılı Kanun Kapsamında Yerel Yönetimlerin Denetimi: Getirdiği Yenilikler, Uygulamalar ve Karşılaşılan Eksiklikler**, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.
- KARA**, Nacihan (2010). **Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması Isparta Örneği**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KARACAN**, Halil (2009). **Belediyelerde Norm Kadro Süreci**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KARAER**, Tacettin (1991). “Kalkınma Planları ve İdari Reform”, https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/24/2/4_karaer.pdf (Erişim Tarihi: 19.12.2023).
- KARAHANOGULLARI**, Onur (2002). **Kamu Hizmeti, Kavram ve Hukuksal Rejim**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- KARAHANOGULLARI**, Onur (2013). “Yerel Özerklik: Mahalli Müşterek İhtiyaçların Yerinden Yönetimi” **Türkiye Belediyeler Birliği Beşinci Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu**, ss. 65-97.
- KARAHANOGULLARI**, Onur (2015), **Kamu Hizmeti: Kavramsal ve Hukuksal Rejim**, 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- KARAHANOGULLARI**, Onur (2020). “Fransa’da Kamu Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri**, Ed: Koray Karasu, 4. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, ss. 41-145.
- KARAKILÇIK**, Yusuf ve Ayşe Özcan (2005). **Yerellik (Subsidiarite) İlkesinin Türk Yerel Yönetim Dizgesinde Uygulanabilirliğinin İrdelenmesi**, Ankara: Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi.
- KARAL**, Enver Ziya, (1995). **Osmanlı Tarihi, 8. Cilt**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- KARATEPE**, Selma (2005). “Türkiye’de Yönetim-Vatandaş İlişkisi”, **21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye’de Siyasal Hayat-1**, Ed: Selahaddin Bakan, Adnan Küçük, Ahmet Karadağ, İstanbul: Aktüel-Alfa Akademik Araştırmalar Yayınevi, ss. 647-683.
- KARCIOĞLU**, Fatih (2004). **Norm Kadro**, 1. Baskı, İstanbul: Aktif Yayınları.

- KARPAT**, Kemal (2010). **Türk Demokrasi Tarihi**, 6. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- KAVAS**, Asmin ve Ayşegül Taşöz Düşündere (2019). “Yerel Yönetimler İçin Siyasi Partilerin Seçim Beyannameleri Neler Vaat Ediyor?”, https://tepav.s3.eu-west-1.amazonaws.com/upload/files/1553259943-5.Yerel_Yonetimler_Icin_Siyasi_Partilerin_Secim_Beyannameleri_Neler_Vaat_Ediyor_N201908.pdf (Erişim Tarihi: 28.12.2023).
- KAYA**, (1991). **Kamu Yönetimi Araştırması: Genel Rapor**, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- KAYNAK**, Tuğray (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- KBB**, (2014-46). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2014&karar_ay=6 (Erişim Tarihi: 08.11.2023).
- KBB**, (2015-129). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2015&karar_ay=9 (Erişim Tarihi: 08.11.2023).
- KBB**, (2018-16). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2018&karar_ay=2 (Erişim Tarihi: 08.11.2023).
- KBB**, (2019-1,2,3,45,6). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2019&karar_ay=12 (Erişim Tarihi: 08.11.2023).
- KBB**, (2019-22,23). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2019&karar_ay=10 (Erişim Tarihi: 19.09.2023).
- KBB**, (2019-238). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2019&karar_ay=12 (Erişim Tarihi: 08.11.2023).
- KBB**, (2021-168). https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari?karar_yil=2021&karar_ay=7 (Erişim Tarihi: 08.10.2024).
- KBB**, (2024-166). <https://www.konya.bel.tr/meclis-encumen/meclis-gundemi-ve-kararlari> (Erişim Tarihi: 05.10.2024).
- KELEŞ**, Ruşen (1998). **Kentbilim Terimleri Sözlüğü**, 2. Baskı, Ankara: İmge Yayınevi.
- KELEŞ**, Ruşen (2010), “Avrupa'ya Uyum Sağlama Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler”, **Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği**, Ed: Nihat Falay, Ahmet Kesik, Murat Çak, Mehmet Karakaş, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 11-26.
- KELEŞ**, Ruşen (2014). **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, 9. Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi.

- KELEŞ**, Ruşen ve Fehmi YAVUZ (1983). **Yerel Yönetimler**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- KESKİN**, Nuray Ertürk (2009). **Türkiye’de Devletin Toprak Üzerinde Örgütlenmesi**, 1. Baskı, Ankara: Tan Kitabevi Yayınları,
- KIM**, W. Chan and Renee Mauborgne, (2009). **How Strategy Shapes Structure**. Boston: Harvard Business Review,
- KIRIŞIK**, Fatih (2013). “Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55921> (Erişim Tarihi: 08.08.2023).
- KİKR**, (2011). “Kamu İç Kontrol Rehberi”, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/08/8227kamuickontrolrehberi1versiyon12.pdf> (Erişim Tarihi: 11.13.2023).
- KMYKK**, (2003). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 11.11.2023).
- KOÇEL**, Tamer (2010). **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KOONTZ**, Harold and Heinz Weihrich (2010). **Essentials of Management**, 9th Edition, Ohio: McGraw-Hill Education.
- KOPARAL**, Celil vd. (2013). **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- KOYUNCU**, Emre ve Selçuk Sertesene (2012). “Yerelleşmede Bir İleri İki Geri”, https://tepav.s3.eu-west-1.amazonaws.com/upload/files/1328885243-7.Yerellesmede_Bir_Ileri_Iki_Geri.pdf (Erişim Tarihi: 03.10.2023).
- KÖKÜSARI**, İsmail (2015). **Anayasa Hukukunda Hukuki Güvenlik İlkesi**, 4. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi.
- KÖSEOĞLU**, Özer ve Aziz Tuncer (2014). “Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Değeri: Kavramsal ve Kuramsal Açından Bir Tartışma”, <http://ybd.dergi.comu.edu.tr/dosyalar/Ybd/kamu-yonetiminde-yeni-bir-yaklasim-olarak-kamu-degeri-kavramsal-ve-kuramsal-2017-02-13-65.pdf> (Erişim Tarihi: 29.01.2024).
- KRASNER**, Stephen David (1988). “Sovereignty: An Institutional Perspective”, **Comparative Political Studies**, Volume. 21 Issue.1, pp. 66–94.
- KUTLU**, Önder (2001). **Administrative Reform in the UK: Next Steps Agencies Reform and its Applicability to Turkey**, Ph. D. Thesis, University of Exeter.

- KUTLU, Önder (2003). “Kamu Yönetiminde Küreselleşme”, **Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi**, Ed: Mehmet Akif Çukurçayır, Konya: Çizgi Kitabevi, ss. 165-186.
- KUTLU, Önder, (2004). **Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KUTLU, Önder, (2006). **Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- KUTLU, Önder, Selçuk Kahraman ve Niyazi Karabulut (2018). **Sistem Teorisi ve Yeni Kamu İşletmeciliği Kuramının Mukayeseli İzdüşümlerinin Türk Kamu Yönetimi Açısından İncelenmesi**, Kırıkkale: 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiriler e-Kitabı.
- LÆGREID, Per and Johan Peder Olsen (1993) **Organisering av offentlig sektor** (Organizing the Public Sector), Oslo: TANO. pp. 93-118.
- LÆGREID, Per and Paul Gerhard Roness (1999). **Administrative Reform as Organized Attention, Organizing Political Institutions**, Oslo: Scandinavian University Press.
- LÆGREID, Per and Paul Gerhard Roness (2003). **Administrative Reform Programs and Institutional Response in Norwegian Central Government, Paradox of Civil Service Reform**, Berlin: Duncker und Humblot.
- LAMBA, Mustafa (2018). “6360 Sayılı Kanun Sonrası Büyükşehir ve İlçe Belediyesi İlişkileri: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Belediye Yönetimi ve Kamusal İlişkiler**, Ed: Hamza Ateş ve Mücahit Bıyıkoglu, 1.Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- LAMBA, Mustafa (2018). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi Yönetimin Yapısal Dönüşümü”, **Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi İdare ve Yerel Yönetimlerin Geleceği-Yeni Sistemde Yerel Yönetimler** Ed: Hamza Ateş, Mustafa Çöpoğlu, Mücahit Bıyıkoglu, Ankara: Savaş Yayınevi, ss. 49-76.
- LANDIS, John (2009). “The Changing Shape of Metropolitan America”, **The Shape of the New American City, The Annals of the American Academy of Political and Social Science** Volume. 626, pp. 154-191.
- LEWIS, Bernard (2010), **Modern Türkiye'nin Doğuşu**, 4.Baskı, Ankara: Arkadaş Yayınları.
- LIBBE, Jens (2013). “Rekommunalisierung in Deutschland: Eine empirische Bestandsaufnahme”, in **Zurück zur öffentlichen Hand? Chancen und Erfahrungen der Rekommunalisierung**. Eds: Claus Matecki, Thorsten Schulten, Hamburg: VSA, pp. 18-36.

- LING, Tom, (2002). "Delivering Joined-Up Government In The UK: Dimensions, Issues And Problems", <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9299.00321> (Erişim Tarihi: 06.04.2023).
- LUECKE, Richard (2008). **Strateji**. Harvard Business Press, Çev: Turan Parlak, İstanbul: İş 3. Baskı, Bankası Kültür Yayınları.
- LUTHANS, Fred (2010). **Organizational Behavior**, https://bdpad.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior--an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf (Erişim Tarihi: 17.07.2023).
- MAC (Management Advisory Committee), (2004). "Connecting Government: Whole of Government Response to Australia's Priority Challenges, 5." Canberra: Commonwealth of Australia, <http://www.apsc.gov.au/mac/connectinggovernment.htm> (Erişim Tarihi: 22.06.2024).
- MADDICK, Henry (1963). **Democracy, Decentralisation and Development**, Bombay: Asia Publishing House.
- MALIZIA, Raffaele and Emmanuela Tassa (2004). **Administrative Decentralization versus Fiscal Federalism. Some remarks based on the Italian and European Countries' evidence**, International Economy and Growth, CEIS–University of Rome Tor Vergata.
- MAOR, Moshe (1999). "The Paradox of Managerialism", **Public Administration Review**, Volume. 59, Issue. 1, pp. 5–18.
- MARCH, James G. and Johan P. Olsen, (1983). **Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us About Government**, American Political Science Review, Cambridge University Press.
- MARCH, James Gardner and Johan Peder Olsen (1989). **Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politic**, 1st Edition, New York: Free Press.
- MARCH, James Gardner and Johan Peder Olsen (1995). **Democratic Governance**, New York: Free Press.
- MASCARENHAS, Reginald C. (1996). "The Evolution of Public Enterprise Organisation: A Critique", in **Public Administration under Scrutiny. Essays in Honour of Roger Wettenhall**. Ed: John Halligan, Australia: University of Canberra, Institute of Public Administration, Centre for Research in Public Sector Management, pp. 59–76.
- MASSIE, Joseph L. (1983). **İşletme Yönetimi**, Çev: Şan Öz-Alp, Eskişehir: Baytaş Yayıncılık A.Ş.

- MECEK**, Mehmet ve Hüsna Doğan, (2015). **İstihdam Açısından Yerel Yönetimlerin Organizasyon Yapısı ve Personel Yönetimi, İdari ve Mali Açidan Türkiye’de Yerel Yönetimler** Ed: Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak, Antalya: BEKAD Yayınları.
- MELIN**, Ulf “The Enterprise System as A Part of An Organization’s Administrative Paradox”, <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:292992/FULLTEXT01> (Erişim Tarihi: 1.11.2023).
- MEMİŞOĞLU**, Dilek (2015). “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Değişim Ve Dönüşümü: Reform Ve Sonuçları” **İdari ve Mali Açidan Türkiye’de Yerel Yönetimler**, Ed: Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak, Antalya: BEKAD Yayınları, ss. 51-65.
- MENGİ**, Ayşegül (1997). “Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler Ve Türkiye”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36362> (Erişim Tarihi: 02.03.2023).
- MEYER**, John Wilfred and Brian Rowan (1977). “**Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**”, American Journal of Sociology, Volume. 83, Number. 2, Chicago: The University of Chicago Press Journals.
- MILLER**, Danny (1986). “Configurations of Strategy and Structure”, **Strategic Management Journal**, Volume.7, Issue. 3, pp. 233-249.
- MINTZBERG**, Henry (2014). **Örgütler ve Yapıları**, Çev: Ahmet Aypay ve Adnan Boyacı, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- MİRZE**, Süleyman Kadir (2016). **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- MORRISON**, Fred Leland (1982). “The General Competence of The Municipality”, **American Journal of Comparative Law**, Volume. 30, Issue. supplement.
- MULGAN**, Geoff (2005). “Joined-Up Government: Past, Present, and Future”, **In Joined-Up Government**, Ed: Bogdanor, Vernon, Oxford: Oxford University Press, pp. 175–187.
- NADAROĞLU**, Halil (2001). **Mahalli İdareler: Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- NAGEL**, Jack Henry (1997). “Radically Reinventing Government: Editor’s Introduction”, **The Association for Public Policy Analysis and Management (APPAM), Journal of Policy Analysis and Management**, Volume. 16, Issue. 3, pp. 349–356.

- NALBANT, Atilla (1997). **Üniter Devlet-Bölgeselleşmeden Küreselleşmeye**, 1. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- NALBANT, Atilla (2012). **Üniter Devlet-Bölgeselleşmeden Küreselleşmeye**, 2. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- NAO, (2001). National Audit Office “Joining Up to Improve Public Services”, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2001/12/0102383.pdf> (Erişim Tarihi: 08.07.2023).
- NKY, (2007). “Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik” <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 25.01.2024).
- NOHLEN, Dieter (1995). **Wörterbuch Staat und Politik**, Neuausgabe, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- NORTON, Alan (1991). “Western European Local Government in Comparative Perspective” **Local Government in Europe: Trends and Developments**, Ed: Richard Batley, Gerry Stoker, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, and London: Macmillan Education Ltd, pp. 21-40.
- O'TOOLE, Laurence J., and Kenneth J. Meier, (2003). **Plus ça Change: Public Management, Personnel Stability, and Organizational Performance**. Volume.1 Issue.1, Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford: Oxford University Press.
- OECD (2021), “A Review of Local Government Finance in Israel: Reforming the Arnona System”, https://www.oecd.org/en/publications/a-review-of-local-government-finance-in-israel_a5bc4d25-en.html (Erişim Tarihi: 03.09.2023).
- OKTAY, A. Güneş (1989). “Norm Kadro Çalışmaları Üzerine Görüşlerim”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı. 2, ss. 192-201.
- OKTAY, Tarkan (2016). “6360 Sayılı Kanuna Dayalı Büyükşehir Belediye Reformunu Anlama ve Anlamlandırma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, ss. 71-131.
- OLSEN, Johan Peder (1983). “The Dilemmas of Organizational Integration in Government”, in **Organized Democracy: Political Institutions in a Welfare State – the Case of Norway**. Bergen: Scandinavian University Press, pp. 148–187.
- OLSEN, Johan Peder (1988). “Administrative Reform and Theories of Organization”, in **Organizing Governance: Governing Organizations**, Eds: Colin Campbell and B. Guy Peters, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp. 233–254.

- OLSEN**, Johan Peder (1992) “Analyzing Institutional Dynamics”, **Staatswissenschaften und Staatspraxis**, Volume.3, Number.2, pp. 247–271.
- OLSEN**, Johan Peder and Brainard Guy Peters (1996). **Lessons from Experience**, Oslo: Scandinavian University Press.
- ORTAYLI**, İlber (2007). **Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi**. 1. Baskı, Ankara: Cedit Neşriyat.
- OSBORNE**, David and Ted Gaebler (1993). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector** New York: (Plume) Penguin Publishing Group.
- OSBORNE**, David and Peter Plastrik (1997). **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government**, 1st Edition, New York: Basic Books.
- ÖİKR**, (2018). “Yerel Yönetimler Ve Hizmet Kalitesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/YerelYonetimlerOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf> (Erişim Tarihi: 31.10.2023).
- ÖİKR**, (2000). “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Kamu-Yonetiminin-Iyilestirilmesi-ve-Yeniden-Yapilandirilmesi-OIK-Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 31.10.2023).
- ÖKMEN**, Mustafa ve Bekir Parlak (2010). **Yerel Yönetimler**. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- ÖKMEN**, Mustafa (2011). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Çabaları ve Büyükşehir Belediyeleri”, **Kamu Yönetimi Üzerine İncelemeler**, Ed: Nagehan Talat Arslan, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- ÖMÜLGÖNÜLŞEN**, Uğur (2014). “Kamu Sektörü Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği,” **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Ed: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 3-44.
- ÖVGÜN**, Barış (2011). “Türk Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme: Kalkınma Bakanlığı”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.66, Sayı.3, ss. 263-281.
- ÖZDEMİR**, Ali Rıza (2006). “Kamusal Mal Ve Hizmetlerin Merkezi Ve Yerel Yönetimler Arası Paylaşımında Uyulması Gereken Kriterler”, **Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1-2, 2006, ss. 105-120.

- ÖZDEMİR**, Kutluhan (2010). **Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZDEMİR**, Serkan ve Mehmet Çağlar Meşhur (2011). **5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Yasası'nın Belde Belediyelerinin Planlama Süreçleri Üzerinde Yarattığı Etkiler**, İstanbul: Megaron Journal.
- ÖZDEMİR**, Süleyman (2006). "Refah Devleti, Altın Çağdan Belirsiz Geleceğe", **Sosyal Politikalar Dergisi**, Sayı.1, ss. 26-30.
- ÖZDİNLER**, Cihan (2012). **Norm Kadro Uygulamalarının Türkiye'de Kamu Personel Yönetimine Olası Etkileri**, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZEL**, Mehmet (2000), "Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme İlkesi: Yerellik (Subsidiariaet)" **Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 3, ss. 25-43.
- ÖZEL**, Mehmet (2007). "Bir Yerelleşme Biçimi Olarak Özelleştirme, Rekabetle İlişkisi ve Yerel Yönetimlerde Uygulamaları", <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/203519> (Erişim Tarihi: 07.08.2023).
- ÖZEN**, Ahmet (2008). **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ÖZGÜR**, Hüseyin (2001). "Türkiye'de Merkezi Yönetim Yerel Yönetim İlişkilerinin ve Yerel yönetim Anlayışının Liberal Tez Açısından Değerlendirilmesi", **Liberal Düşünce Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 24, ss. 214-230.
- ÖZGÜR**, Hüseyin (2010), "Metropolitan Alanların Yönetimi, Denetimi: Büyükşehir Belediyesi Modelinin Uygunluğu", **Yerel Yönetimler: Yerel Siyaset ve Kentsel Politikalar**, Ed: Bekir Parlak, Bursa: Dora Yayıncılık, ss. 333-358.
- ÖZİŞİK**, Ufuk (2015). "Kent Bölge Kavramı Işığında Türkiye'de Büyükşehir Belediye Sisteminde Değişim ve Kalkınma Ajansları: Yerel Ölçekte Mekânın ve Yönetişimin Yeniden Tanımlanması", **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1, ss. 313-342.
- ÖZLÜ**, Rukiye Mehtap (2020). "Fransa'da Yerel Yönetimlerce Kullanılan Anayasal Bir Araç: Deney" <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1032453> (Erişim Tarihi: 25.10.2023).
- ÖZMÜŞ**, Levent (2005). **Desantralizasyon (Yerelleşme) ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**. https://obs.hkmo.org.tr/show-media/resimler/ekler/SUO5_175_ek.pdf (Erişim Tarihi: 21.04.2023).

- ÖZTAŞ**, Nail (2014). **Yönetim-Örgüt ve Yönetim Kuramları**, 5. Baskı, Ankara: Otorite Yayınları.
- ÖZTEKİN** Ali (1998). **Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Ankara: DPB Yayınları, No: 275.
- ÖZTEKİN**, Ali (2002). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÖZTEKİN** Ali (2005). **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÖZTÜRK**, Cemal (2018). “Motivasyon, Verimlilik, Rasyonellik ve Etkileşimleri”, **Yönetim ve Siyaset Değerlendirmeleri**, Ed: Cemal Öztürk, Asem Nauşabayeva Hekimoğlu, Ayşe Nur Buyruk Akbaba, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 29-49.
- ÖZTÜRK**, Namık Kemal ve Bayram Coşkun (2003). **Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye’de Devletin Kalite ve Etkinlik ile Buluşması**, Sayı. 439, Ankara: Türk İdare Dergisi.
- PADDISON**, Ronan (1983). **The Fragmented State: The Political Geography Of Power**, New York: St. Martin’s Pres.
- PARLAK**, Bekir (2011a). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Bursa: MKM-Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- PARLAK**, Bekir (2011b). **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- PARLAK** Bekir (2014). “Avrupa Birliği Perspektifinden Merkezi Yönetim- Yerel Yönetim İlişkileri”, **TESAM Akademi Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, ss. 7-40.
- PARLAK**, Bekir ve Mehmet Zahid Sobacı (2012). **Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi: Teori ve Pratik**, 4.Baskı, Bursa: MKM- Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- PARLAK**, Bekir ve Mustafa Ökmen (2015). **Yerel Yönetimler: Kuram ve Uygulamada Küresel ve Ulusal Konular ve Sorunlar**, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- PARTHASARTHY**, Raghavan ve S. Prakash Sethi (1992). **The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy And Organizational Structure**. Volume. 17, Issue.1, New York: Academy of Management Rewiev.
- PAYASLIOĞLU**, Arif Turgut (2012). “İdari Reformun Sınırlılıkları” **Türkiye’de Kamu Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları, ss. 459-470.
- PEARCE**, John. A. ve Richard B. Robinson (2020). **Stratejik Yönetim-Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, 12. Basımdan Çeviri, Çev. Ed: Mehmet Barca, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- PEHLİVAN**, Osman (2019). **Devlet Bütçesi**, 7. Baskı, Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- PEKER**, Kadir (2014). **Belediye Personel Sistemi Ve Norm Kadro Uygulamaları**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- PEKKÜÇÜKŞEN**, Şerife (2013). **Değişen Yerel Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- PETERS**, Brainard Guy and Donald Joseph Savoie (eds) (1995). **Governance in a Changing Environment**. Montreal: McGill-Queens University Press.
- PETERS**, Thomas ve Robert H. Waterman Jr. (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı- “Mükemmeli Arayış”**, Çev: Selami Sargut, 1. Baskı, İstanbul: Altın Kitaplar.
- POISTER**, Theodore H., Gregory D. Streib (1999). **Strategic Management in the Public Sector**, Volume. 22, No. 3, London: Public Productivity and Management Review.
- POLATOĞLU**, Aykut (2003). “Türk Kamu Yönetim Sisteminin Yeniden Örgütlenmesi Üzerine Düşünceler”, https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/36/4/1_polatoglu.pdf (Erişim Tarihi: 25.11.2023).
- POLLITT**, Cristopher (1993). **Managerialism and The Public Services**, 2nd Edition, Oxford: Blackwell Pub.
- POLLITT**, Christopher (2003). **The Essential Public Manager**, Maidenhead: Open University Press.
- POLLITT**, Christopher and Geert Bouckaert (2000). **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. 1st Edition, Oxford: Oxford University Press.
- PPHR**, (2009). “Performans Programı Hazırlama Rehberi” <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/74/> (Erişim Tarihi: 21.09.2023).
- PRINGLE**, Charles D., Daniel F. Jennings and Justin G. Longenecker (1988). **Managing Organizations Functions and Behaviors**, Columbus: Merrill Publishing Company.
- PROKOPENKO**, Joseph (2005). **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan 6. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

- RHODES, R. Arthur William** (1994). “The Hollowing out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain”, *The Political Quarterly*, Volume.65, Issue.2, pp. 138-151.
- RHODES, R. Arthur William** (1997). **Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexity and Accountability**, Buckingham: Open University Press.
- RONDINELLI, Dennis A.** (1999). “What is Decentralization?”, <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/873631468739470623/pdf/multi-page.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2023).
- ROUSSEAU, Jean Jacques** (1999). **Toplum Sözleşmesi**, Çev: Vedat Günyol, 7. Baskı, İstanbul: Adam Yayınları.
- RØVIK, Kjell Arne** (1996). “Deinstitutionalization and the Logic of Fashion”, in **Translating Organizational Change**, Eds: Barbara Czarniawska and Guje Sevón, Berlin: De Gruyter, pp. 139–172.
- RØVIK, Kjell Arne** (1998). **Moderne organisasjoner: Trender i organisasjons tenkningen ved tusenårsskiftet (Modern Organizations: Trends in the Organizational Thinking at the Turn of the Millennium)**, 1st Edition, Bergen: Fagbokforlaget.
- RUE, Leslie W. and Lloyd L. Byars** (1983). **Management Theory and Application**, Illinois: Irwin, Inc.
- RYDERGARD, Erika Hellsing** (2012). **Belediyelerin Birleştirilmesi, Teori, Metodoloji ve Uluslararası Deneyimler**, Türk- İsveç Yerel Yönetimler Birliği- TUSELOG.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat** (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat** (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- SAITO, Jun and Yamada, Kyohei** (2011). **Local government in Japan**, in *The Routledge Handbook of Japanese Politics*, Ed: Alisa Gaunder, 1st Edition, Abingdon: Routledge.
- SANAL, Recep** (2000). **Türkiye’de İllerin Yeniden Düzenlenmesi**, Yayın No: 535, Ankara: İçişleri Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu (APK) Başkanlığı Yayınları.
- SATISH Mannan** (2004). “Civil Service Reforms”, <https://www.cgg.gov.in/wp-content/uploads/2017/07/CivilServicesReform.pdf> (Erişim Tarihi: 15.10.2023).

- SAYAN, İpek Özkal (2013). “Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme”, http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?130529081937 (Erişim Tarihi: 01.04. 2023).
- SB, (2004). <https://www.selcuklu.bel.tr/kurumsal/organizasyon-semasi.html> (Erişim Tarihi:11.09.2024).
- SB, (2024). https://www.selcuklu.bel.tr/files_upload/decision/1462805046.pdf (Erişim Tarihi: 02.07.2024).
- SBB, (2019). “On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf (Erişim Tarihi: 12.09.2023).
- SBB, (2023). “On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf (Erişim Tarihi: 12.09.2023).
- SBB, (2020). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/05/Genelge-SıraNo2.pdf> (Erişim Tarihi: 30.02.2022).
- SCHMIDT, Manfred G. (2002). **Demokrasi Kuramlarına Giriş**, Çev: M. Emin Köktaş, Ankara: Vadi Yayınları.
- SCOTT, Graham Cecil (1996) **Government Reform in New Zealand**, Occasional Paper, No. 140, Washington, DC: International Monetary Fund.
- SCOTT, William Richard (1995). **Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities**, 4th Edition, Thousand Oaks: Sage Publishing.
- SELÇUK, Harun (2014). **Yerel Yönetimler ve İdari Vesayet**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SENCER, Muzaffer (1984). “Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat Sonrası Siyasal ve Yönetimsel Gelişmeler”, <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/ArticleRead?id=25b2822c-2f5a-3230-abfa-dd476e8b04c9> (Erişim Tarihi: 21.07.2024).
- SEVİNÇ, Hüseyin (2014). “Değişim ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Araştırma Projesi (MEHTAP)”, http://sosyalarastirmalar.net/cilt7/sayi35_pdf/8isletme_iktisat_iletisim_kamu/sevinc_huseyin.pdf (Erişim Tarihi: 27.10.2024).
- SEZEN, Seriya (1999). **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Yayın No. 293.

- SEZEN** Seriya (2009). “Kamu Yönetimi Reformları: Küresel Bir Düzenleme mi?” https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/42/1/2_sezen.pdf (Erişim Tarihi: 29.11.2023).
- SİVEREKLİ**, Esra (2001). “Yerelleşme ve Yerel Demokrasi”, [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2001/Yil73_433_2001_.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2001/Yil73_433_2001_.pdf) (Erişim Tarihi: 22.08.2023).
- SOBACI**, Mehmet Zahid (2005). “Türk Kamu Yönetimi Sorunlarının Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Değerlendirilmesi”, <https://www.libertedownload.com.tr/LD/arsiv/38-39/12-m.zahid-sobaci-turk-kamu-yonetiminin-sorunlarinin-yeni-kamu-isletmeciligi-baglaminda-degerlendirilmesi.pdf> (Erişim Tarihi: 19.09.2023).
- SOBACI**, Mehmet Zahid ve Özer Köseoğlu (2016). **Başkanlık Sistemlerinde Yerel Yönetimler**, 1. Baskı, İstanbul: SETA Yayınları.
- SÖZEN**, H. Cenk ve H. Nejat Basım (2012). **Örgüt Kuramları** 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- STEWART**, John David and Gary Stoker (1989). **The Future of Local Government**, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- STONER**, James A.F. and R. Edward Freeman (1989). **Management**, 4th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- STUCKE**, Niclas und Michael Schöneich (1999). **Organisation der Stadtverwaltung und deren Reform/ Modernisierung, Kommunalpolitik: Politisches Handeln in den Gemeinden**, 2. Auflage, Opladen: Leske Budrich Verlag.
- SUNAY**, Cengiz (2002). “Belediyeciliğin Doğuşu Sürecinde Osmanlı Mirası”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1, ss. 113-133.
- SÜRGİT**, Kenan (1969). “İdari ve İktisadi Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yeniden Düzenlenmesi Ne Şekilde Ele Alınmalıdır?”, <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/ArticleRead?id=d645920e-395f-edad-7bbb-ed0eca3fe2e0> (Erişim Tarihi: 18.04.2024).
- SÜRGİT**, Kenan (1972). **Türkiye’de İdari Reform**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ŞAHİN**, Yusuf (2014). **Yerel Yönetimler**, 1. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ŞAT**, Nur (2009), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: Weber Bürokrasinin Sonu Mu?”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 1, ss. 93-108.

- ŞAYLAN, Gencay (1996). “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigman Arayışları”, <https://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/732/2022/06/Şaylan-Gencay-Bağımsız-Bir-Disiplin-Olarak-Kamu-Yönetimi-Yeni-Paradigma-Arayışlari.pdf> (Erişim Tarihi 12.04.2023).
- ŞENCAN, Hüdayi (2006). “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1121590> (Erişim Tarihi:13.09.2023).
- ŞENGÜL, Hüseyin Tarık (2009). **Kentsel Çelişki ve Siyaset**, 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- ŞENGÜL, Ramazan (2010). **Yerel Yönetimler**, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ŞENGÜL, Ramazan (2015). **Yerel Yönetimler**, 5. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ŞİMŞEK, Levent (1981). “İş Etüdü, Verimlilik, Eğitim”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt.10, Sayı.4, ss. 81-85.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- TAN, Turgut (2015). **Ekonomik Kamu Hukuku Dersleri**, 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- TAN, Turgut (2018). **İdare Hukuku**, 7. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- TATAR, Mehtap (1993). “Desantralizasyon ve Sağlık Reformları: Türk Sağlık Sisteminde Yeni Yapılanma Modeline Teorik Bir Bakış”, https://ammeidares.i.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/26/4/9_tatar.pdf (Erişim tarihi: 11.04.2023).
- TAURAS, Olaf (1997). **Der Ausschuss der Regionen: Institutionalisierte Mitwirkung der Regionen in der EU**, Westfalen, Münster: Agenda Verlag, Hitze Haus.
- TBB, (2014). “6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna İlişkin Rehber” https://tbb.gov.tr/storage/userfiles/rehber_ve_bilgi_notlari/6360_torba_personel_rehber.pdf (Erişim Tarihi: 27.07.2023).
- TDK, (2023). **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/?ara=norm> (Erişim Tarihi 13.11.2023).
- TEKELİ, İ. (2009). **Cumhuriyetin Belediyecilik Öyküsü 1923-1990**, 1. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

- TEKELİ**, İlhan (1983). “Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi”, <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/ArticleRead?id=39461a19-e9ed-dfb3-85ea-76b26521ea48> (Erişim Tarihi: 11.07.2024).
- TEKELİ**, İlhan (2003). “Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, **Türkiye’de Kamu Yönetimi**, Ed: Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.
- TER-MINASSIAN**, Teresa (1997). “Intergovernmental Fiscal Relations in a Macroeconomic Perspective: An Overview”, <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557756633/ch001.xml> (Erişim Tarihi: 12.12.2023).
- TERRY**, Larry D. (1998). “Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and The Public Management Movement”, **Public Administration Review**, Volume.58, No.3, pp.194-200.
- TİKİCİ**, Mehmet (1989). **Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro İle İlişkilendirilmesi Ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- TİMUR**, Hikmet (2008). **Organizasyon, Reorganizyon, İş Tanımları ve Norm Kadro: Kuramsal ve Uygulamadan Örneklerle**, 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- TOPRAK KARAMAN**, Zerrin (2000). “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/1976-2000/2000/Yil72_426_2000_.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/1976-2000/2000/Yil72_426_2000_.pdf) (Erişim tarihi: 30.10.2023).
- TORTOP**, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç (1999). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları.
- TORTOP**, Nuri vd., (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TORTOP**, Nuri, vd., (2016). **Yönetim Bilimi**, Gözden Geçirilmiş 10.Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- TOSUN**, Kemal (1982). **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, İstanbul: Savaş Yayınları.
- TOSUN**, Kemal (1992). **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, Ankara: Savaş Yayınları.
- TUNCER**, Aziz (2010). **Avrupa Birliği’nde Bölgesel Yönetimler ve Bölge Politikaları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- TUTUM**, Cahit (1972). **Türkiye’de Memur Güvenliği**, Ankara: TODAİE Yayınları.

- TUTUM**, Cahit (1994). **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAV Yayınları, Yayın No:3, Ankara: Nurol Matbaası.
- TUZCUOĞLU**, Ferruh (2003). **Metropolitan Yönetim**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- TÜRMEN**, Rıza (2017). “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı”. **Türkiye’de Sosyal Politikanın Dönüşümü: Yerelleşme ve Sosyal Hizmetler**, Ed: Arzu İçağasıoğlu Çoban, 1. Baskı, Ankara: Özbay Matbaası.
- ULUSOY** Ahmet ve Tekin Akdemir (2001). **Mahalli İdareler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ULUSOY**, Ahmet ve Tekin Akdemir (2012). **Mahalli İdareler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- URHAN**, Vahide Feyza (2008). “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, Örnekleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, https://www.sayistay.gov.tr/files/4413_der70m4.pdf (Erişim Tarihi: 22.02.2024).
- URWICK**, Lyndall (1937). The Function Of Administration With Special Reference To The Work Of Henri Fayol, in Papers On The Science of Administration Eds: Luther Gulick and Lyndall Urwick, Institute Of Public Administration, New York, in The Early Sociology Of Management And Organizations, Ed: Thompson, Kenneth (2003), Volume.4, London and New York: Routledge, pp. 125-141.
- UYGUN**, Oktay (2015). “Yerel Yönetim Reformu İçin Anayasal İlkeler”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/273897> (Erişim Tarihi: 12.11.2023).
- UZBEK**, Mehmet Hakan ve İclal Dinçer (2009). “Kentsel Rejim Kuramının Türkiye'deki Kentleşme Dinamiklerinin Açıklanmasında Uygulanabilirliği Üzerine Kuramsal Bir Tartışma”, <https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-42650-ARTICLE-UZBEK.pdf> (Erişim Tarihi: 23.07.2023).
- ÜLGEN**, Hayri ve Süleyman Kadri Mirze (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ÜSKÜL**, Zafer (1995). “Subsidiarite İlkesi Üzerine Düşünce Araştırması”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl. 1, Sayı.4, ss.22-27.
- VAN DEN BERG**, Caspar F. (2006). “The Crisis of Public Authority”, **Brown Journal of World Affairs**, Volume. 12, Issue. 2, 2006, ss. 223-237.
- VELLEY**, Serge (2011). **Droit Administratif**, 8ème Edition, Paris: Vuibert.

- WASHINGTON, Sally (1996). "Globalisation: What Challenges and Opportunities For Governments?" [https://one.oecd.org/document/OCDE/GD\(96\)64/en/pdf](https://one.oecd.org/document/OCDE/GD(96)64/en/pdf) (Erişim Tarihi: 9.02.2024).
- WEAVER, R. Kent and Bert A. Rockman (1993). "Institutional Reform and Constitutional Design", in **Do Institutions Matter?: Government Capabilities in the United States and Abroad**, Washington, DC: Brookings Institutions Press.
- WEBER, Max (2017). **Bürokrasi ve Otorite**, Çev: M. Asım Çalıkoğlu, Ed: H. Bahadır Akın, 8. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- WETTENHALL, Roger (2013). "A Critique of The Administrative Reform Industry: Reform is Important But So is Stability", **Teaching Public Administration**, Volume.31, Number.2, pp. 149-164.
- WETTENHALL, Roger, (2013). "A Critique of The Administrative Reform Industry: Reform is Important But So is Stability", **Teaching Public Administration**, Volume.3, Number.2, pp. 149-164.
- WOLLMANN, Hellmut (2000). "Local government systems: from historic divergence towards convergence? Great Britain, France, and Germany as comparative cases in point", <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=69680721ebf61a5c37943d0f0c37a49b5c099896> (Erişim Tarihi:9.02.2024).
- YAYLA, Yıldızhan (1982). **Anayasalarımızda Yönetim İlkeleri Tevsi-i Mezuniyet ve Tefrik-i Vezai**, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
<https://cdn.istanbul.edu.tr/file/JTA6CLJ8T5/A2D376661DEC4F15868112A8797ABA41> (Erişim Tarihi: 21.01.2024).
- YAYLA, Yıldızhan (1982). **Anayasalarımızda Yönetim İlkeleri Tevsi-i Mezuniyet ve Tefrik-i Vezai**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- YAYLA, Yıldızhan (2010). **İdare Hukuku**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- YAYMAN, Hüseyin (2005). **Türkiye'nin İdari Reform Politikası**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- YAYMAN, Hüseyin (2008). **Türkiye'nin İdari Reform Tarihi**, 1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- YILDIRIM Ramazan Özcan (2020). **Yerel Yönetimlerde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Yaklaşımı**, İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- YILDIRIM**, Turan vd., (2018). **İdare Hukuku**, Ed: Turan Yıldırım, Güncelleştirilmiş 7. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- YILDIRIM**, Uğur vd., (2012). “İl Genel ve Belediye Meclis Üyelerinin Yerel Yönetimler Konusunda Avrupa Birliğine İlişkin Yaklaşımları: Hatay Örneği”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/182952> (Erişim Tarihi: 19.06.2024).
- YILDIZ**, Hayrettin (2012). “Fransız Yerel Yönetim Sistemi”, https://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/83/13_Yildiz.docx (Erişim Tarihi: 11.07.2023).
- YILMAZ**, Dilşat. (2007). “Yetki Genişliği İlkesi Üzerine Bir İnceleme”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/789814> (Erişim Tarihi: 19.03.2024).
- YILMAZ**, H. Hakan ve Mustafa Biçer (2010). “Parlamentonun Bütçe Hakkını Etkin Kullanımının Yeni Bütçe Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> (Erişim Tarihi: 27.11.2023).
- YILMAZ**, Osman (2001). “Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kamu_yonetimi_reformu_Genel_egilimler_ve_ulke_deneyimleri-1.pdf (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- YÖRÜKOĞLU**, Fuat (2009). “Türk Belediyeciliğinin Gelişim Süreci”, <https://www.mevzuatdergisi.com/2009/03a/02.htm> (Erişim Tarihi: 21.10.2023).
- YÜCEYILMAZ**, Hilal (2016). **Yerel Yönetimlerde Personel Temini ve Norm Kadro Uygulaması: Aydın İli Örneği**, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- YÜKSEL**, Alaaddin, (1995). “İl Sistemi ve Devletin Yeniden Yapılanması”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.4, ss. 3-7.
- ZENGİN**, Ozan (2014). “Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Dönüşümü: Son On Yılın Değerlendirmesi”, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/398160> (Erişim Tarihi: 25.12.2023).
- <https://islamansiklopedisi.org.tr/hisbe> (Erişim Tarihi: 17.06.2024).
- <http://ge.antalya.bel.tr/birimler.html> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).
- <http://www.konya.gov.tr/hizmet-birimleri> (Erişim Tarihi: 17.08.2024).
- <http://www.mardin.bel.tr/teskilat-semasi#> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<http://www.sanliurfa.bel.tr/organizasyon-semasi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<http://www.selcuklu.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 17.08.2024).

<https://aydin.bel.tr/mobil/detail/4353/kurumsal-yapi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

https://ge.eskisehir.bel.tr/kurumsal_idari_sema.php?menu_id=16 (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://hatay.bel.tr/birimler> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://kahramanmaras.bel.tr/kurumsal/organ-ve-teskilat> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://samsun.bel.tr/birimler> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://van.bel.tr/teskilat-semasi.html> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.adana.bel.tr/tr/birim-detay/177> (Erişim Tarihi: 17.07.2024).

<https://www.adana.bel.tr/tr/birimlerimiz> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.ankara.bel.tr/teskilat-semasi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.balikesir.bel.tr/organizasyon-semasi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.bursa.bel.tr/idari> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.denizli.bel.tr/organizasyonsemasi/> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.diyarbakir.bel.tr/kurumsal/yonetim.html> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

https://www.erzurum.bel.tr/KurumsalYapi-kurumsal_yapi/3/Y.html (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.gaziantep.bel.tr/tr/birimler> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.ibb.istanbul/home/organizasyonlist> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.izmir.bel.tr/tr/Birimler/289> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.karatay.bel.tr/kurumsal/mudurler> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

<https://www.kayseri.bel.tr/organizasyon-yapisi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.kocaeli.bel.tr/tr/main/teskilat> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.konya.bel.tr/birim/fen-isleri-dairesi-baskanligi> (Erişim Tarihi: 17.07.2024).

<https://www.konya.bel.tr/birim/ilce-hizmetleri-dairesi-baskanligi> (Erişim Tarihi: 07.10.2024).

<https://www.konya.bel.tr/s/kurumsal-yapi> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.malatya.bel.tr/teskilat-semasi/> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

https://www.manisa.bel.tr/s32_teskilat-yapisi.aspx (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.meram.bel.tr/kurumsal/mudurlukler> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

<https://www.mersin.bel.tr/birimler> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11125&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 17.08.2024).

<https://www.mugla.bel.tr/organizasyon> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.ordu.bel.tr/birimler> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.sakarya.bel.tr/tr/Belediye/DaireBaskanliklari/1> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.selcuklu.bel.tr/kurumsal/mudurlukler/> (Erişim Tarihi 07.10.2024).

https://www.tekirdag.bel.tr/buyuksehir_idari_yapi (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

<https://www.trabzon.bel.tr/Web/OrganizasyonSema> (1. Erişim Tarihi: 11.05.2023, 2. Erişim Tarihi: 14.05.2024).

www.bundesregierung.de (Erişim Tarihi: 17.06.2024).

www.denmark.dk (Erişim Tarihi: 17.06.2024).

www.finland.fi (Erişim Tarihi: 18.06.2024).

www.gouvernement.fr (Erişim Tarihi: 18.06.2024).

www.gov.il (Erişim Tarihi: 18.06.2024).

www.gov.pl (Erişim Tarihi: 20.06.2024).

www.gov.uk (Erişim Tarihi: 23.06.2024).

www.government.nl (Erişim Tarihi: 23.06.2024).

www.japan.go.jp (Erişim Tarihi: 27.06.2024).

www.lamoncloa.gob.es (Erişim Tarihi: 27.06.2024).

www.oesterreich.gv.at (Erişim Tarihi: 30.06.2024).