

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

BELEDİYELERDE KURUMSAL KAPASİTE
GELİŞTİRME: BOLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Kevser GÜNDÜZ

Danışman
Prof. Dr. Önder KUTLU

KONYA 2018



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Kemser GANDÜZ
	Numarası	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Önder KUTLU
	Tezin Adı	Belediyelerde Kurumsal Yapıda Geliştirme: Balıca Belediyesi Örneği

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan başlıklı bu çalışma... 22.06.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Prof. Dr.	Önder KUTLU	
2	Dr. Öğr. Üyesi	Belgin UÇAR KOÇDOĞAN	
3	Prof. Dr.	Hacer Tuğba BİROĞLU	



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kevser GÜNDÜZ		
	Numarası	158104011008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Belediyelerde Kurumsal Kapasite Geliştirme: Bolu Belediyesi Örneği			

Bilimsel Etik Sayfası

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.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası

Kevser GÜNDÜZ



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü




ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Kevser GÜNDÜZ		
	Numarası	158104011008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Önder KUTLU		
Tezin Adı	Belediyelerde Kurumsal Kapasite Geliştirme: Bolu Belediyesi Örneği			

Vatandaşlara en yakın birimler olmaları nedeniyle yerel yönetimler, özellikle de belediyelerin görev ve sorumlulukları gün geçtikçe artmaktadır. Belediyeler görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için kurumsal değerlendirmelerini yapmak ve performanslarını artırıcı adımları atmak amacıyla kapasite çalışması yürütürler. Belediyeler kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda halkın kültür ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çeşitli hizmetler de sunmaktadır. Bolu Belediyesinde kültür ve sosyal işler müdürlüğünün ve bağlı birimlerinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olan bu çalışmada kültür ve sosyal işlerin daha etkili ve verimli hizmet verebilmesi için mevcut sorunların tespit edilmesi yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Kurumsal Kapasite kavramı üç değişken bazında incelenmiştir: Kurumsal Kaynaklar (mali ve fiziksel kaynaklar, kurumsallaşma, çalışanların memnuniyeti) Yönetim Yaklaşımı (performansa dayalı yönetim, kamusal hizmet sunumu, çözüm odaklı yaklaşım) ve Kurum Kültürü.

Anahtar Kelimeler: Yerel yönetim, Kurumsal Kapasite, Yönetim Yaklaşımı, Kurumsal Kaynaklar

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Kevser GÜNDÜZ		
	Student Number	158104011008		
	Department	Political Science and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Önder KUTLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Institutional Capacity Building In Municipalities: Example Of Bolu Municipality			

Since they are the closest units to citizens, the duties and responsibilities of local governments, especially municipalities, are increasing day by day. Municipalities carry out capacity studies in order to make institutional assessments and take steps to improve their performance in order to ensure the best performance of their duties and responsibilities. Municipalities also offer various services to meet the cultural and social needs of the people in accordance with the authority given to them. In this study, which is aimed at improving institutional capacity of the Directorate of Culture and Social Affairs and its affiliated units in Bolu municipality, a study was carried out in order to determine the existing problems in order to provide more effective and efficient service of Culture and Social Affairs. The concept of institutional capacity is examined in three variables: corporate resources (financial and physical resources, institutionalization, employee satisfaction) management approach (performance-based management, public service presentation, solution-oriented approach) and corporate culture.

Key Words: Local Management, Corporate Capacity, Management Approach, Corporate Resources

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: YEREL YÖNETİMLER

1.1. Yerel Yönetim Yönetimsel Özellikleri.....	2
1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı.	2
1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı	4
1.1.3. Köyler.....	8
1.2. Yerel Yönetim Birimleri	5
1.2.1. İl Özel İdaresi.....	6
1.2.2. Belediye Yönetimleri	9
1.2.3. Köyler.....	12
1.3. Bolu Belediyesi	14

İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL KAPASİTENİN YEREL YÖNETİMLERDE UYGULANABİLİRLİĞİ

2.1. Kavramsal Çerçeve.....	16
2.2. Genel Durum ve Gerekçe	19

2.3. Kurumsal Kaynaklar	21
2.3.1. Mali ve Fiziksel Kaynaklar	22
2.3.2. Kurumsallaşma	23
2.3.3. Çalışanların Memnuniyeti	25
2.4. Yönetim Yaklaşımı	25
2.4.1. Performansa Dayalı Yönetim	25
2.4.2. Kamusal Hizmet Sunumu	26
2.4.3. Çözüm Odaklı Yönetim	26
2.5. Kurum Kültürü	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

KURUMSAL KAPASİTE: ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	30
3.2. Araştırmanın Yöntemi	30
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	31
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	32
3.4.1. Demografik Dağılım	32
3.4.2. Çalışma Süresi	33
3.4.3. Statü Durumları	34
3.4.4. Belediye'nin Kurumsal Kapasitesi	35
3.4.5. Kurumsal Kapasitenin Önemi	40
3.4.6. Kurumdaki Eksiklikler	43
3.4.7. Kurumsal Kaynaklar	46
3.4.8. Kurum Kültürü	48
3.4.9. Yönetim Yaklaşımı	51
3.4.10. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Önemi	53
3.4.11. Kapasite Artırımındaki Görevliler	54
3.4.12. Yetki ve Sorumluluklarda Hakkaniyet	56
3.4.13. Belediye Hizmet Kalitesi	58

3.4.14. Birimin Hizmet Kalitesi.	60
3.4.15. Personel Ödüllendirme	62
3.4.16. Birim Performansı	66
3.4.17. Birimin Örgütsel Alışkanlıkları	66
3.4.18. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunları.	69
3.4.19. Belediyenin Kurumsal Kaynakları.	70
3.4.20. Birimin Teknik Altyapısı	72
3.4.21. Personel Sayısı ve Niteliği.....	72
3.4.22. Hizmet İçi Eğitim	73
3.4.23. Birimin Fiziksel İmkanları.	76
3.4.24. Sosyal Tesis.	77
3.4.25. Birimdeki İş Yükü ve İş Birliği	77
3.4.26. Birime Duyulan Güven.....	78
3.4.27. Personelin Bolu Belediyesi İle İlgili Görüşleri	79
Sonuç.....	82
Kaynakça.....	89
EKLER.....	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı	32
Tablo 3.2. Yaş Dağılımı	33
Tablo 3.3. Eğitim Düzeyi.....	33
Tablo 3.4. Çalışma Süresi	34
Tablo 3.5. Statü Durumları	34
Tablo 3.6. Bolu Belediyesi'nin Kurumsal Kapasitesi	36
Tablo 3.7. Birimin Kurumsal Kapasitesi	38
Tablo 3.8. Kurumsal Kapasitenin Önemi	40
Tablo 3.9. Kurumdaki Eksiklikler	43
Tablo 3.10. Kurumsal Kaynaklar.....	46
Tablo 3.11. Kurum Kültürü	48
Tablo 3.12. Yönetim Yaklaşımı	51
Tablo 3.13. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Belediye ve Birim İçin Önemi.....	53
Tablo 3.14. Bolu Belediyesi'nin Kapasite Artırımındaki Görevliler	55
Tablo 3.15. Yetki ve Sorumluluklarda Hakkaniyet.....	57
Tablo 3.16. Belediye Hizmet Kalitesi.....	59
Tablo 3.17. Birimin Hizmet Kalitesi	61
Tablo 3.18. Başarıyı Ödüllendiren Çalışma Ortamı	63
Tablo 3.19. Birim Örgütsel Alışkanlıkları	67
Tablo 3.20. Belediye'nin Kurumsal Kaynakları.....	71
Tablo 3.21. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?	75
Tablo 3.22. Birimin Fiziksel İmkanları	76

ŞEKİLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Bolu Belediyesi'nin Kurumsal Kapasitesi	35
Şekil 3.2. Birimin Kurumsal Kapasitesi	37
Şekil 3.3. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Belediye ve Birim İçin Önemi.....	54
Şekil 3.4. Bolu Belediyesi'nin Kapasite Artırımındaki Görevliler.....	54
Şekil 3.5. Yetki ve Sorumluluklarda Hakkaniyet	56
Şekil 3.6. Belediye Hizmet Kalitesi	58
Şekil 3.7. Birimin Hizmet Kalitesi	60
Şekil 3.8. Başarıyı Ödüllendiren Çalışma Ortamı	62
Şekil 3.9. Bolu Belediyesi'nde hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlayan personel ödüllendirilip, düşmesine neden olan görevlilere gerekli ceza verilerek hakkaniyet sağlanmakta mı?.....	64
Şekil 3.10. Biriminizde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı?.....	65
Şekil 3.11. Birim Performansı	66
Şekil 3.12. Birimin Örgütsel Alışkanlıkları	66
Şekil 3.13. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklardan memnun olduğunuz en fazla üç tane hususu numaralandırınız?	68
Şekil 3.14. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklar ve uygulamalardan memnun olmadığımız en fazla üç tane hususu numaralandırınız?	69
Şekil 3.15. Mevzuattan kaynaklanan ve birim kapasitesini olumsuz yönde etkileyen hususlar nelerdir?	70
Şekil 3.16. Belediye'nin Kurumsal Kaynakları	70
Şekil 3.17. Birimin Teknik Altyapısı	72
Şekil 3.18. Birimin Personel Yeterliliği.....	72
Şekil 3.19. Birimde Görev Yapan Personelin Niteliği.....	73
Şekil 3.20. Hizmet İçi Eğitim	73
Şekil 3.21. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz? ..	74

Şekil 3.22. Birimin Fiziksel İmkanları	76
Şekil 3.23. Belediye Personelinin Sosyal Tesislere İhtiyacı.....	77
Şekil 3.24. Birimdeki İş Yüğü	77
Şekil 3.25. Birim Amirlerinin İşbirliğı	78
Şekil 3.26. Birime Duyulan Güven	78
Şekil 3.27. Belediye ve biriminize olan güveni artırmak için hangi çalışmalar yapılmalıdır?	79
Şekil 3.28. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden hoşlanıyorsunuz?.....	79
Şekil 3.29. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden rahatsız oluyorsunuz?.....	80
Şekil 3.30. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasitesini artırabileceğine inanıyor musunuz?	80
Şekil 3.31. Bolu Belediyesi'nde çalışmaktan memnun musunuz?.....	81

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	Adı Geçen Eser
a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
s.	Sayfa
s.s.	Sayfa Sayısı

ÖNSÖZ

Türkiye’de 1980’li yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte hizmet sektörünün kalite ve hızının artırılması daha fonksiyonel hale getirilmesi amacıyla özelleştirmenin yapılmaya başlanmasıyla kurumsal kapasitenin alt yapısının hazırlandığını söylemek mümkündür.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren batı dünyasındaki ekonomik ve sosyal gelişmeler neticesinde hizmet sektöründeki değişim ve dönüşümler kurumsal kapasite ekseninde değerlendirilmeye başlanmıştır. Hizmet sektörünün hız kalitesi, kapasiteyi ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada yerel yönetimler ve kurumsal kapasite kavramı teorik olarak anlatıldıktan sonra Bolu Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü’ndeki uygulamasına yer verilecektir.

Tez çalışmam sırasında güler yüzlü ve destek veren sözleriyle benden desteğini ve yardımını esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. Önder KUTLU’ya tez jürimde yer alan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Belgin UÇAR KOCAOĞLU’na her türlü bilgi birikim ve tecrübelerini benden esirgemeyen Fatma KILIÇ’a teşekkür ederim.

Tez sürecinde kıymetli dostluklarıyla ile beni motive eden Hatice BİÇER, Ayşe IŞIK, Emine IŞIK, Arzu BEKİN, Songül SARUHANOĞLU, Gülsüm ELİTOK, Hatice MERT ve İklima EFENDİLER’e ayrıca teşekkürler.

Hayatım boyunca, eğitim ve sosyal yaşamımda gerek maddi gerekse manevi olarak benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve bugünlere gelmemde çok büyük pay sahibi olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

20 yüzyılın ikinci yarısından itibaren batı dünyasındaki ekonomik ve sosyal gelişmeler neticesinde hizmet sektöründeki değişim ve dönüşümler kurumsal kapasite ekseninde değerlendirilmeye başlanmıştır. Hizmet sektörünün hız kalitesi, kapasiteyi ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye’de 1980’li yıllarda kamunun küçültülmesi hizmet sektörünün kalite ve hızının artırılması daha fonksiyonel hale getirilmesi amacıyla özelleştirme yapılmaya başlanmasıyla kurumsal kapasitenin alt yapısının hazırlandığını söylemek mümkündür. Bu süreçte ithalatın ve ihracatın serbestleştirilmesi öncelikle özel teşebbüsün dış dünya ile rekabeti kurumsal kapasite değerlendirmesini gündemine alarak değişim sürecini başlatmıştır.

Bürokrasinin azaltılması yaklaşımı, yerel yönetimlerin güçlendirmesini ve belediyelerde kurumsal kapasitenin öneminin fark edilmesini başlatmıştır. Kurumsal kapasiteyi gündemine alan belediyeler hem kaliteli hizmet hem de halkın taleplerine cevap vermek için uğraş göstermeye başlamışlardır. Kurumsal kapasite konusunda profesyonel çalışma yürüten belediyelerin başında Selçuklu Belediyesi gelmektedir.

Kurumsal Kapasite kavramı genel olarak kurumların değişimi tahmin edebilme yeteneği, işi yerine getirebilme yeteneği ve bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışma Bolu Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü’nde yapılmıştır. Bolu’nun iki metropol kentin arasında kalması, her geçen gün büyüyen ve gelişen bir kent olması ve bu yönüyle çalışmanın uygulanabilirliği açısından da imkan sağlamasından dolayı çalışmamızda Bolu Belediyesi tercih edilmiştir.

Birinci bölümde Türkiye’de yerel yönetimlere, ikinci bölümde kurumsal kapasite kavramına ve bileşenlerine ve üçüncü bölümde ise bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER

Tez çalışmasının birinci bölümünde öncelikle geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi anlayışına, yerel yönetimlerle ilgili genel bilgilere ve Bolu Belediyesi'ne ve Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün yürüttüğü hizmetlere yer verilmiştir.

1.1. Yerel Yönetimlerin Yönetimsel Özellikleri

Değişen kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yerel yönetim yaklaşımı da değişime uğramaktadır. Hesap veren, saydam, sonuç odaklı, etkin ve etkili hizmet sunmak zorunda olan yerel yönetimler sundukları hizmetleri yine o hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlarla beraber planlamak ve sunmak durumundadırlar.¹

Kamu Yönetiminin günümüze kadar uğradığı değişimlere bakacağımızda Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımlarını ele almamız gerekir.

1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı genel olarak 19. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleştirilen devlet yönetiminde ortaya konulan reformlar ile birlikte oluşturulmuş ve 1920'li yıllarda biçimsel şeklini alarak 20.yüzyılın son çeyreğine kadar da büyük değişime uğramadan devam etmiştir.²

Sanayi devrimi öncesinde devletin kamuya yönelik olarak sunduğu hizmetler sınırlıdır. Bu dönemde kamusal hizmetler, temelde güvenlik eksenli olmak üzere sınırlı ölçüde eğitim, sağlık ve bazı yerel nitelikli hizmetlerden ibarettir. Aşağı yukarı

¹ AB Konseyi, European Governance, (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf), (2001), Erişim Tarihi (04.07.2018)

²Hughes, E., O., Public Management & Administration, Palgra & Macmillan, 2012'den Aktaran, Gülsüm Korkut, Osman Kürşat Acar ve Alim Tetik; "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu", <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/299560>, Erişim Tarihi (01.07.2018)

eşzamanlı olarak ortaya çıkan Sanayi Devrimi ve Fransız Devrimi ile modern zamanların devletlerinin, kendi vatandaşlarının neredeyse özel yaşamlarına varıncaya kadar hemen her alanına müdahalesi, orta çağların mutlakiyetçi devletlerinkinden daha az olmamıştır denilse de yanlış olmaz. Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar büyük ölçüde egemen olan bu anlayış, bu yüzyılın ortalarında zirveye ulaşmış ve kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve hizmetlerin tür ve hacim bakımından artmasıyla sonuçlanmıştır.³

Geleneksel kamu yönetiminin özelliklerine kısaca değinmek gerekirse bunları şu şekilde sıralayabiliriz. Her şeyden önce yönetim, yapısal anlamda Weber'in sistematize ettiği bürokrasi modeline uygun olarak örgütlenmiştir. Bu model yönetimde tarafsızlık, hizmette verimlilik ve etkinliği sağlayacağı varsayılan kuralcı ve şekilci olup, katı hiyerarşi ve merkezîyetçiliğe dayanır. İkinci olarak, hâkim anlayış devletin doğrudan kamusal mal ve hizmet üretimini kendi örgütleri eliyle yürütmesi gerektiği düşüncesidir. Refah devleti anlayışının da etkisiyle devlet sosyal ve ekonomik alanda ağırlık kazanmıştır. Üçüncü olarak, siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilmesi hususu ortaya çıkmaktadır.⁴

Geleneksel kamu yönetim anlayışı, vatandaşın kamu kurumlarından olan beklentilerini karşılayamaması, hantal devlet yapısı, katı bürokrasi, sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan piyasaya uyum sağlayamama gibi nedenlerle özellikle son dönemlerde ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler yeni bir kamu yönetim ihtiyacını beraberinde getirmiştir.⁵

³Veysel Bilgiç vd., “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003, s. 26-27

⁴Ahmet Nohutçu, “Tekno-ekonomik Paradigma Dönüşümünden Yeni Demokratik Yönetim Mekanizmalarına: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Devlet ve Kamu Yönetimine Etkileri”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2003

⁵Gülsüm Korkut, Osman Kürşat ACAR ve Alim TETİK; “**Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu**”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/299560>, Erişim Tarihi (01.07.2018)

1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) 1970'lerden itibaren ortaya çıkan krizlerin çözümünde geleneksel yönetim modelinin yetersizliklerine karşı bir çözüm yolu olarak önerilmiştir.⁶

Yeni yönetim anlayışında, emirlerin ve hizmetlerin takibi, denetleme, yürütme gibi farklı anlamlara karşılık gelen "idare" (administration) kavramının yerini, hizmet etme, sonuçları kontrol etme ve sonuçlara ulaşmada kişisel sorumluluk alma gibi anlamları olan "yönetim" kavramı almıştır.⁷

Geleneksel kamu yönetimine bir alternatif olarak ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı esnek ve katılımcı yönetim, yerelleşme, girişimci yönetici, etkinlik ve verimlilik esaslarından yola çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışı özel sektör menşeli uygulamaların kamu kurumlarına da uyarlanması öngörmekte olup, etkin ve verimli hizmet sunmaya odaklanmaktadır. Zamanı ve kaynakları etkin kullanma sonucunda ise vatandaş beklentileri karşılanmış olacaktır.⁸

Yeni kamu yönetimin amacını ve içeriğini de kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür.⁹

1. Piyasa benzeri mekanizmaları geliştirmek, rekabeti özendirmek, işlerde işletmevari nitelik kazandırmak,
2. Rasyonel ve strateji bir yaklaşımla kurallara yönelik yönetim tarzından amaca yönelik yönetim tarzına geçmek,
3. Hiyerarşiyi azaltıp yalın hale getirecek çeşitli düzeydeki yöneticileri sonuçlardan sorumlu tutmak,

⁶ Bilgiç, 2003, **A.g.e.**, ss. 25

⁷ Hughes, O. E., **Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi**, Çeviren: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, BingBang Yayınları, 2014, Ankara, ss. 26-27

⁸ Korkut, **A.g.e.**, ss.108

⁹ Uğur Ömürgönülşen, **Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği**, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 22-24

4. Girdi denetimli yönetimden çıktı denetimli yönetime geçmek,
5. Geleneksel kamu bürokratlarını kamu işletmecileri haline getirmek,
6. Daha esnek yapı, daha şeffaf işleyiş, hizmet satın alanlara duyarlı, daha sorumlu, hesap verebilir ve müşteri odaklı anlayışı yerleştirmek.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı uygulamaya girdiği yıllardan itibaren hem merkezi hem de yerel birimlerin faaliyet alanlarında oldukça büyük değişikliklerde bulunmuştur. Türkiye’de özellikle merkezi yönetimin faaliyet alanları daraltılarak özel sektöre daha fazla yer verilmeye başlamış devlet geri plan da tutulmuştur. Yerel yönetimlere ise kendi görev faaliyet alanlarından daha fazla sorumluluk verilmeye başlanılmış, işler merkezden, özel sektöre ve yerel birimlere kaydırıldığı görülmüştür.¹⁰

Yerel yönetimlerin, vatandaşa en yakın yerde konumlanan, yerel nitelikli mal ve hizmetleri yürütmek üzere demokratik biçimde örgütlenmek durumunda olan birimler olduğu kabul edilir. Vatandaşa yakın olmanın verdiği birtakım avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Bu kapsamda yerel ve yönetim kavramları ile onların örgütlenme ilkeleri üzerinde durmak kapasite analizi açısından yararlı olacaktır.¹¹

1.2. Yerel Yönetim Birimleri

Yerel yönetimler, gerek demokratik hayatta oynadıkları roller, gerekse kamu hizmetlerinin halka sunulmasında ve erişiminde yüklendikleri fonksiyonlar sebebiyle yerel halkın yönetime katılmasının ilk aşamasıdır.¹²

¹⁰ Rafet Çevikbaş, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırması Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2012, s.9

¹¹Önder Kutlu, “Yerel Yönetimlerde Kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışmaları”, Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar: 60. Yılında TODAİE, 2013, s.464

¹² Zerrin Toprak, Türkiye’de Yerel Yönetimler - Yapılanma - Merkez - Yerel Yönetim İlişkileri, <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak/TURKIYE%27DE%20YEREL%20YONETIMLER%20YAPILANMA.pdf>, Erişim Tarihi (04.02.2018)

Yerel yönetim birimleri; İl Özel İdareleri, Belediye ve Köy olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Yerel yönetimler Anayasa'nın 123. ve 127. Maddesi ile düzenlenmiştir. 123. Madde ile idarenin bütünlüğü ilkesi vurgulanmakta, idarenin hem merkezden yönetim hem de yerinden yönetim esaslarına dayandığı ifade edilmektedir.

127. Madde ise direk yerel yönetimlerle ilgili kanundur. Bu madde ile yerel yönetimlerin kuruluş esasları, seçimler ve idari vesayetin hangi hallerde kullanılacağı anlatılmaktadır. Ayrıca yerel yönetimlerin kademeleri, seçim usulleri, İçişleri Bakanlığı'nca denetimi, idarenin bütünlüğü ilkesine uygun hareket etmesi ve sorumluluklarıyla doğru orantılı gelir sağlaması da açıklanmaktadır.

Yerel Yönetimleri Düzenleyen Yasalar ise şu şekilde sıralanabilir

- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu
- 6360 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

1.2.1. İl Özel İdaresi

İl özel idaresi 2005 tarihli 5302 sayılı Kanunda, "il halkının mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" olarak tanımlanmaktadır.

İl özel idaresinin görev alanı tüm il sınıridir. Bu anlamda alansal bir yönetim olup, belediyelerden daha geniş alanlara kamu hizmeti götürmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Kanunla bir yerleşim biriminin il olmasıyla birlikte, otomatik olarak il özel idaresi de kurulur. İlin tüzel kişiliğinin kaldırılmasıyla da il özel idaresinin tüzel kişiliği kendiliğinden sona ermektedir. Aslında merkezi yönetimin taşra örgütü olan il ile yerel yönetim birimi olan il özel idaresi aynı alanda hizmet yürütür. Bununla birlikte vali hem il genel yönetiminin başı hem de il özel idaresinin yürütme organıdır. Ancak bu iki birimin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü il genel yönetimi merkezi yönetimin taşra uzantısıdır. İl özel idareleri ise kendi kamu tüzel kişilikleri, bütçeleri, karar organları olan yerel yönetim birimleridir.¹³

İl özel idaresinin vali, il genel meclisi ve il encümeni olmak üzere üç organı vardır.

Vali

Vali il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. İl özel idaresi teşkilatını sevk ve idare eder. İl özel idaresinin yönetiminde stratejik planı temel alır ve faaliyetleri, personelin performans ölçütlerini hazırlar, uygular, izler, değerlendirir ve bunlarla ilgili raporları meclise sunar. 2005'ten önce il genel meclisine vali başkanlık ederken 2005 yılındaki düzenlemeyle meclis başkanı, üyelerce meclisin içinden seçilmeye başlanmıştır. Böylece vali, meclisin gündemini belirleme yetkisiyle doğrudan yönettiği meclis üzerindeki gücünü yitirmiştir. İl encümeni başkanlığı ise devam etmektedir.¹⁴

¹³ İpek Özkal Sayan, “Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme”, http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?130529081937, Erişim Tarihi(20.04.2016)

¹⁴ Sayan, **A.g.e.**, s.10

İl Genel Meclisi

İl genel meclisi, il özel idaresinin en yüksek görüşme ve karar organıdır. İl genel meclisindeki üyeler ildeki seçmenler tarafından seçilir ve görev süresi 5 yıldır. Üyeler ilçeler adına seçilmektedir. Doğrudan halkın seçtiği tek organdır. Üye sayısı nüfusa göre değişiklik göstermektedir.

İl genel meclisinin, stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini, personelin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak; bütçe ve kesin hesabı kabul etmek; belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç il çevre düzeni planı ile belediye sınırları dışındaki alanların imar planlarını görüşmek ve karara bağlamak; borçlanmaya karar vermek; taşınmaz mal alımına, satımına, üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi yirmi beş yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisinde karar vermek; il özel idaresi adına imtiyaz verilmesine ve il özel idaresi yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına, il özel idaresine ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek gibi görevleri bulunmaktadır. Ancak yeni Büyükşehir Kanunu ile kapatılan illerdeki il özel idarelerinin bu görevleri de devredilmiş olmaktadır.¹⁵

İl Encümeni

Vali başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği 5 üye ile biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği 2 üyeden oluşur.

Encümenin görevlerinden bazıları şunlardır: Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek, yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararı almak ve uygulamak,

¹⁵ Sayan, A.g.e., s.11

kanunda öngörülen cezaları vermek, belediye sınırları dışındaki halka açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek vs.¹⁶

1.2.2. Belediye Yönetimleri

Belediyeler 2 ayrı kanunla düzenlenmiştir.

- 3 Temmuz 2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu
- 10 Temmuz 2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

5393 sayılı Belediye Kanunu genel kanundur ve Türkiye'deki bütün belediyelerde uygulanabilir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ise sadece Büyükşehir belediyeleri ve bunların içindeki büyükşehir ilçe belediyelerinde uygulanabilir.

5393 sayılı Kanun bir önceki kanuna kıyasla belediye sistemine önemli değişiklikler getirmiştir: Öncelikle bir yerleşim yerinde belediye kurulabilmesi için gerekli nüfus ölçütü iki binden beş bine çıkarılmıştır. Bunun dışında belediyelerin yerel hizmet konusundaki yetki ve görevleri arttırılmıştır. Belediyeler ağırlıklı olarak altyapıya ilişkin görev ve sorumlukları olan kuruluşlarken eğitim, sağlık, sosyal yardım, kültür, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi gibi alanlarda da yetkilendirilmişlerdir.¹⁷ İl ve ilçe merkezlerinde nüfusa bakılmaksızın belediye kurulması zorunludur.

Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başıdır ve belediye kamu tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediyenin yürütme organıdır. Belediye başkanı kanunda gösterilen esas ve usullere göre doğrudan halk tarafından 5 yıl için seçilir.

¹⁶ Sayan, **A.g.e.**, s.11

¹⁷ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, 4. Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2011, s.168

Belediye başkanının görev ve yetkilerinden bazıları şunlardır: Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak ve bunlara uygun olarak bütçeyi, performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak, belediyeyi devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak yargı yerlerinde temsil etmek, meclise ve encümene başkanlık etmek, kararlarını uygulamak, belediye personelini atamak, belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek, şartsız bağışları kabul etmek.¹⁸

Belediye Meclisi

Belediyenin genel karar organıdır. En yüksek görüşme ve karar organıdır. Üyeleri belde halkı tarafından 5 yıl için seçilir. Üye olabilmek için milletvekilliği koşullarını taşımakla beraber ayrıca seçimden önce en az 6 ay o belde de oturma şartı vardır.

Belediye meclisinin görevlerinden bazıları şunlardır: Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, borçlanmaya karar vermek, belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek ve şartlı bağışları kabul etmek.

Belediye Encümeni

Belediyenin ikinci görüşme ve karar organıdır.

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında;

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

¹⁸ Sayan, A.g.e., s.13

- Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır.¹⁹

Büyükşehir Belediyeleri

En az 3 ilçe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan, kanunlarla verilen görev ve sorumluluklarını yerine getiren, yetkilerini kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzel kişileridir.

Büyükşehir Belediyesinin organları büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanıdır.

Büyükşehir Belediye Meclisi

Büyükşehir içindeki ilçe belediyesi meclis üyelerinin beşte birinden oluşur. Meclisin başkanı Büyükşehir Belediye Başkanıdır. Büyükşehir belediyesinin karar organıdır.

Meclisin temel görevleri; kendi bütçesini kabul etmek, ilçe belediyelerinin bütçesini onaylamak, ilçe belediyelerinin kendi aralarında veya büyükşehir ile aralarında uyuşmazlık veya farklı uygulama çıkması halinde düzenleyici önlem almaktır.

¹⁹ Zerrin Toprak, “Türkiye’de Yerel Yönetimler – Yapılanma Merkez – Yerel Yönetim İlişkileri” <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak/TURKIYE'DE%20YEREL%20YONETIMLER%20YAPILANMA.pdf>, s. 7

Büyükşehir Belediye Encümeni

Büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşmaktadır.²⁰

Görev ve yetkileri belediye encümeni ile aynıdır.

Büyükşehir Belediye Başkanı

Büyükşehir belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye sınırları içindeki seçmenler tarafından 5 yıllığına seçilir.

Görevleri şunlardır: Belediyeyi kanunlara ve stratejik plana uygun olarak sevk ve idare eder; bütçeyi uygular; belediye personelini atar; belediye ve bağlı kuruluşları denetler; meclis ve encümene başkanlık edip onların kararlarını uygular; belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerin etkin ve verimli şekilde yönetilmesini sağlar; belediyenin gelir, alacak, hak ve menfaatlerini izler ve tahsil eder; yargı mercilerinde belediyeyi temsil eder; gerekirse nikâh kıyar; hizmetlerin yürütülmesinde birlik ve beraberlik sağlar.²¹

1.2.3. Köyler

Köy kanunu yürürlüğe girdiğinden itibaren, nüfusu 150'nin üstünde ve 2000'in altında bulunan yerleşim yerleri kendiliğinden köy tüzel kişiliği kazanır.

Köyün görev ve yetkileri iki başlık altında toplanır.

- Zorunlu: Sağlık, temizlik, bayındırlık, tarım ve eğitim konuları
- İsteğe bağlı: Köyün ekonomik ve sosyal yönden gelişmesi

²⁰Toprak, A.g.e. , s.7

²¹ Sayan, A.g.e. ,s.15

Köy yönetimi muhtar, köy derneği ve köy ihtiyar meclisi olmak üzere üç organdan oluşur.

Muhtar

Bu örgütlenme hem il mahallelerinde hem de köylerde bulunmaktadır. Muhtar hem köy idaresinin başı hem de köyde devletin temsilcisidir. Görev süresi 5 yıldır ve köy halkı tarafından seçilir. Köylere hizmet götürme biriminin kurulmasından sonra görevleri azalmıştır.

Köy Derneği

Köyde bulunan bütün kadın ve erkek seçmenlerinden oluşmaktadır. Köy derneği köy muhtarı ve ihtiyar meclisi üyelerini seçer, yapılması isteğe bağlı işlerin zorunlu hale getirilmesine karar verir, köyün bir başka köyle birleşmesine veya ayrılmasına, gerekli şartlar oluştuğunda köyde belediye kurulmasına karar verir. Köy derneğinin kapatılması yönünde ya da derneğin yerine üyelerin sayısı köylerin büyüklüğüne göre değişen bir köy meclisi kurulması yönünde görüşler bulunmaktadır.²²

İhtiyar Meclisi

Meclis üyeleri köy derneği tarafından seçilir. Köy muhtarı meclisin başıdır. Doğal üyeleri köyün öğretmeni ve köyün imamıdır.

Köy ihtiyar meclisi köye ait işleri görüşür ve önem sırasına koyar, hangi işlerin nasıl görüleceğine karar verir, köy hizmetleri için kamulaştırma kararı alır, zorunlu işleri yapmayan köylüye para cezası verir, köy hizmetleri için köylüden alınan paranın miktarını köy halkının durumuna göre saptar.²³

²² Eryılmaz, A.g.e. ,s.193

²³ Sayan, A.g.e., s. 16

1.3. Bolu Belediyesi

Yerel Yönetim birimi olan Bolu Belediyesine baktığımızda kesin kuruluş tarihi bilinmemekle birlikte, Bolu Osmanlı İmparatorluğu zamanında müstakil bir Sancaktır.²⁴ Elde edilen bilgilere göre 1283-1867 yılında Teşkilat-ı Vilayet Nizamnamesiyle Bolu (Sancak-Mutasarrıflık) olduğu zaman Belediye teşkilatı kurulmuştur.

Günümüze kadar hem boyut hem de kapasite açısından büyümeye devam eden bir belediyedir. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü de kurulduğu günden bugüne kadar her yıl kendini yenileyip hizmetlerini artırmıştır. 2009 yılında hizmet vermeye başlayan kültür ve sosyal işler müdürlüğü kurum kültürünü de çalışanlarıyla birlikte inşa etmeye başlamıştır. Bolu'nun nüfusu ve ekonomik faaliyetleri incelendiğinde;

Nüfus Bilgileri

Bolu Merkez Nüfusu; 2017 yılına göre 303.184

Merkez Mahalle Sayısı; 42

Merkez Köy Sayısı; 112

Ekonomik Faaliyetler;

Tarım; %37,7

Sanayi; % 21,6

Hizmetler; %40,7²⁵

²⁴ Bolu Belediyesi 2012 Denetim Raporu, **Sayıştay Raporu**, 2012, Ankara, s.2

²⁵ <http://bolu.gov.tr/bolu-ekonomisi>, Erişim Tarihi (23.03.2018)

Bolu'nun ekonomik faaliyetlerine bakıldığında yarıya yakınını hizmet sektörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda Bolu belediyesi de her geçen gün çalışmalarını/faaliyetlerini artırmakta ve geliştirmektedir.

Bolu Belediyesi, kanunların kendisine verdiği görev ve yetkiler kapsamında, kent halkının kültür ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çeşitli hizmetler de sunmaktadır. Söz konusu hizmetleri; halk eğitimi hizmetleri, kültür ve sanat hizmetleri ve örgün eğitim ve öğretime destek hizmetleri olarak gruplandırmak mümkündür.

Kültür hizmetleri merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin ortaklaşa yürüttüğü hizmetler grubu içinde bulunmaktadır. Bu hizmetler yalnızca söz konusu yönetimlere özgü olmayıp, kamu yönetimi dışında yer alan bireyler, özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri tarafından da yerine getirilmektedir. Ancak merkezi yönetimin ilgili hizmetler üzerindeki gözetim ve denetim yetkileri saklı tutulmaktadır.²⁶

Toplumdaki kültür gereksinmesi, yerel düzeyde daha etkin ve verimli biçimde karşılanabilecek niteliktedir. Genelde yerel yönetimler, özelde Bolu Belediyesi yerel toplumun değerlerini, geleneklerini yaşatıp yenilerini oluşturabilir durumdadır.

Hemşehrilerin daha etkin biçimde katılım göstermeleri, yerel yönetimlerin de bu konuda sorumluluk almasıyla sağlanabilir.

²⁶ Öztaş Cemal ve Eyüp Zengin, " Yerel Yönetimler ve Kültür Hizmetleri ", <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9306>, Erişim Tarihi (10.01.2018)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAPASİTENİN YEREL YÖNETİMLERDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Bu bölümde kurumsal kapasite kavramı incelenecektir. Kurumsal kapasitenin bileşenleri içerisinde yer alan kurumsal kaynaklar, yönetim yaklaşımı ve kurum kültürü kavramları da ele alınmıştır. Aynı zamanda bu kavramlar kültür ve sosyal işler müdürlüğü içerisinde de ele alınmıştır.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Türkiye’de yerel yönetimler 1982 Anayasası’nın 127. maddesinde tanımlanmaktadır. 127. Madde’ye göre yerel yönetimler “İl, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunla gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” şeklinde tanımlanmıştır.

Yu-Lee’ye göre kapasite, ‘bir organizasyonun işini yerine getirebilme yeteneğini temsil etmektedir’²⁷.

Kapasitenin temel bileşenleri işgücü, bilgi teknolojileri, ekipman, materyal ve alandan oluşmaktadır. İnsan, ekipman ve materyal bir araya getirilerek bir ürün oluşturulabilir. Bir örgütün toplam kapasitesi bir görevi yerine getirmek için tedarik edilen kapasitenin nasıl kombine edildiği ve kapasiteden nasıl yararlandığı ile belirlenir. Bazı organizasyonlar kapasitelerini daha etkin bir şekilde kombine ederek aynı kapasite ile daha fazla hizmeti yerine getirebilmektedirler. Mesela bir işyeri içerisinde 50 kişi çalışarak başka bir işyerinde ise 100 kişi çalışarak aynı kalitede

²⁷ Yu Lee R. T., Essentials of Capacity Management. New York: John Wiley & Sons., 2002’den Aktaran Belgin Uçar Kocaoğlu, ‘Belediyelerde Yönetimsel Kapasite Değerlendirmesi: İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneklerinin Karşılaştırılması’, Doktora Tezi, **Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2013, s.12

aynı ürünü üretmektedirler. Burada ilk işyerinde çalışanların kalitesinin ya da yeterliliğini ikincisinden daha iyi olduğu iddia edilebilir.²⁸

Kapasite kavramı bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak ele alındığında 5 temel kabiliyet çerçevesinde kavramlaştırılabilir. Beş kabiliyet ayrı fakat birbiri ile ilişkilidir ve toplam kapasitenin sağlanabilmesi için beş kabiliyetin de yer alması gerekir: Hareket etme ya da eylem kabiliyeti, gelişme sonuçlarını meydana getirme kabiliyeti, ilişkilendirme kabiliyeti, uyum sağlama ve birleştirebilme (entegre) kabiliyeti.²⁹

Fiszbein (1997) 'The Emergence of Local Capacity: Lessons From Colombia', adlı çalışmasında yerel kapasiteyi 3 boyut açısından analiz etmiştir: Teknoloji, personel ve sermaye. Fiszbein'e göre çalışanların tecrübe, yetenek ve profesyonelliklerinin karışımı kalitelerini belirlemekte ve personel politikaları, ödül sistemleri gibi konular kapasiteyi etkilemektedir. Kapasitenin sermaye boyutu ise fiziksel boyutu temsil etmektedir. Yüksek kaliteli çalışanlar, gerekli malzeme ya da ekipmana erişim olmayan binalarda çalışırlarsa da etkisiz olabilirler. Yerel kapasitenin üçüncü boyutunu ise devletin içsel organizasyonu ve yönetim şekli oluşturmaktadır. Bu boyut organizasyonda görevlerin ve sorumlulukların dağıtımı; yönetim, planlama, karar verme ve kontrol, değerlendirme işlevleri; bilgi toplama, işleme ve dağıtımını içermektedir.³⁰

Honadle, kurumsal kapasiteyi; değişimi tahmin edebilme yeteneği, politikalarla ilgili doğru kararlar verebilme yeteneği, politika uygulamak için program geliştirebilme yeteneği, kaynakları çekebilme ve kullanabilme yeteneği olarak belirlemiştir.³¹

²⁸ Kocaoğlu, A.g.e., s.12

²⁹ Kocaoğlu, A.g.e., Morgan, P., The Concept of Capacity. Study on Capacity, Change and Performance 2006'dan aktaran, s. 12

³⁰ Kocaoğlu, A.g.e, Fiszbein A., The Emergence of Local Capacity: Lessons From Colombia. *World Development* 1997'den aktaran, s.13

³¹ Honadle, B. W., 'A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose', **Public Administration Review**, 1981, Sayı.5, Cilt. 41, (Sep-Oct.), ss. 575

UNDP kapasiteyi, ‘bireylerin, örgütlerin ve toplumların sürdürülebilir şekilde görevleri yerine getirme, problem çözme, hedefler belirleme ve başarıya yeteneği’ olarak tanımlamaktadır.³²

Kutlu, çalışmalarında kurumsal kapasitenin bileşenlerini beş grupta toplamıştır. Bunlardan ilki fiziksel, teknik, insan ve mali unsurları içeren kurumsal kaynaklar, ikincisi; organizasyonun işleyişini etkileyen faktörlerden oluşan kurum kültürü, üçüncüsü; organizasyon içi ve dışı ilişkileri kapsayan kurumsal ilişkiler, dördüncüsü; karar vericiden karar vericiye değişebilen yönetim yaklaşımı ve son bileşen ise yöneticilerin yetki sınırını ortaya koyan mevzuattır.³³

Kapasite ve yönetsel kapasite değerlendirme konusunda literatürde yaygın olarak kullanılan üç değerlendirme çerçevesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) ‘Kapasite Değerlendirme Çerçevesi’dir. Bu değerlendirme çerçevesinde hesap verilebilirlik, bilgiye erişim gibi çeşitli konular durum analizi, politika oluşturma gibi temel işlevsel kapasite kriterleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. İkincisi, ‘Avrupa Birliği (AB) Yönetsel Kapasite Değerlendirme Çerçevesi’dir.³⁴

Kurumsal/idari kapasite olarak nitelendirilen kavram, çok genel ve kısa ifadelerle, "kamu kurumlarının görevlerini gereği gibi yerine getirebilmelerini engelleyen sorunların ve etkenlerin ortadan kaldırılması için yürüttükleri çalışmalar" olarak tanımlanabilir.³⁵

³² <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/undp-paper-on-measuring-capacity.html>, Erişim Tarihi (12.11.2017)

³³ Önder Kutlu, “Selçuklu Belediyesi Kurumsal Kapasite Geliştirme Raporu”, Selçuklu Belediyesi, 2012, ss.11

³⁴ Kutlu, A.g.e., 2012, ss.11

³⁵ Kutlu, A.g.e., 2013, s.460

2.2. Genel Durum ve Gerekeçe

Bolu Belediyesi Kùltür ve Sosyal İşler Müdürlüğü kurumsal kapasite kullanımı ve hizmet standart ve kalitesi açısından kendini geliştirmeye her zaman açık ve yenilikleri yakından takip etmektedir.

Kùltür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, genel olarak belediyenin hizmet alanı kapsamında bulunan mahallelerde yaşayan bireyleri sosyal ve kültürel alanlarda etkin hale getirmek ve eğitim düzeyini yükseltmek amacıyla yapılacak her türlü çalışmaya destek vermek, bu konularda stratejiler geliştirmek, plan ve programları oluşturmak ve temel politikaların belirlenmesine katkıda bulunmak, sosyal, kültürel, sanatsal ve turistik içerikli programlar uygulayarak, halkın serbest zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirmesine ve kentsel bütünleşmeye katkıda bulunmak, kentlileşme sürecine hız kazandırmak, vatandaşlık, çevre, barış, dostluk ve dayanışma bilincini geliştirici çalışmalar yapmak, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yükseltmek, eğitsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve ekonomik gelişimi için bilgiye ulaşmasına, üretmesine, bilgiyi uygulamasına ve yaymasına yönelik hizmetler vermek, Bolu'nun tarihi ve kültürel değerlerini korumak, sergi, tiyatro, panel, fuar, panayır, gösteri, seminer, festival, konferans, sempozyum, yarışma, konser ve eğlence programları düzenlemek, Bolu'nun kültürüne ve eğitim düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlamak amacıyla kitap, dergi, broşür, bülten hazırlamak, basmak ve dağıtmak temel görevleri arasındadır. Ayrıca;³⁶

a) Evlendirme Memurluğu vasıtası ile; Kendilerine ilgili makamlarca evlendirme yetki ve görevi verilen evlendirme memurluğunun, birbirleri ile evlenmek isteyen kadın ve erkeğin evlenmeye dair müracaatlarını kabul etmek, mevzuatın öngördüğü şekilde evlenme dosyasını hazırlamak, evlenme akdini yapmak, aile cüzdanı düzenleyip vermek, evlenmenin nüfus kütüklerine tescilini sağlamak, evlenme kütüğü ve dosyalarını iyi bir şekilde muhafaza etmek, denetim yapmak isteyen yetkililere gerekli kolaylığı göstererek bu yetkililerce istenen kütük,

³⁶<http://www.bolu.bel.tr/userfiles/dokumanlar/yonetmelik/Kulturvesosyalisler.pdf>, Erişim Tarihi (07.08.2017)

dosya ve belgeleri denetime hazır halde bulundurulmasını, yönetmeliğin kendisine verdiği vazife ve sorumluluklar çerçevesinde yürütülmesini,³⁷

b) Sağlık İşleri Vasıtası ile; Bolu Belediyesi personellerinin ve bunların bakmakla yükümlü oldukları kişileri tedavi yönetmeliğine göre muayene ve tedavilerini yapmak,³⁸

c) Aşevi Hayır Çarşısı Vasıtası ile; Yardım almak üzere belediyeye başvuran vatandaşlarımızın Zabıta Müdürlüğü'nce yapılan tahkikatları, bağlı muhtarlıklardan alınan Fakir İlmühaberi ve Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nce yapılan incelemeleri sonucu Aşevi'nden yararlanmak isteyen vatandaşlara yemek vermeyi, Aşevi olarak ihtiyaç sahiplerine özel günlerde kuru gıda yardımında bulunmayı, Hayır Çarşısı olarak, fakir olduğu tespit edilen ihtiyaç sahiplerine giyecek ve ev eşyası yardımında bulunmayı, Gıda Bankacılığı faaliyetlerinin yürütülmesini,³⁹

d) Belediye Bando Şefliği Vasıtası ile; Belediye Başkanlığı'nca uygun bulunarak görevlendirildiğinde yapılacak merasimleri (karşılama ve uğurlama törenleri, fuar ve festival açılışları, kuruluş ve anma günleri, spor etkinlikleri, cenaze merasimleri, konserler, şenlik ve kültürel organizasyonlar, resmi bayramlar ve provalar) icra etmeyi,⁴⁰

e) Sanat Merkezi Vasıtası ile; sergi, koro çalışmaları (Türk Sanat Müziği, Türk Halk Müziği v.b.), halk oyunları, tiyatro, enstrüman öğretimi, resim, ebru-tezhip vb. etniklerle ilgili kendi alanlarında çalışmalar yapmayı ve organizasyonunu yürütmektir.⁴¹

³⁷A.g.k.

³⁸A.g.k.

³⁹A.g.k.

⁴⁰A.g.k.

⁴¹A.g.k.

Dünya artık küresel bir köy olduğundan bilgi Dünya'nın bir ucundan diğerine hızla ve kolayca yayılmaktadır. Bilgiyi elde etmek bu yönüyle kolaylaşmıştır. Türkiye'nin ve dünyanın her yerinde yaşayan insanlar en doğru, en mahrem bilgilere kolayca ulaşabilmekte, başarılar/başarısızlıklar, problemler/çözümler ve bilgiler/değerler başkaları tarafından kolayca elde edilebilmektedir. Kurumsal kapasite çalışmaları kurumun şeffaflaştırılmasını, incelenmesini, eleştirilmesini, kısaca kurumsal kaynaklar bakımından mahrem bir bilgisinin kalmaması sonucunu doğurur.

Öyleyse kurumların başlarını kuma gömmemeleri; hem kurumlarında olup bitenler hem de dışarıdaki gelişmeler hususlarında daha açık olmaları gerektiği kurumlarca da kabullenilmelidir.⁴² Bu kabulleniş şu soruları da beraberinde getirir; Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü sürekli gelişme ve ilerlemeye açık mı, neleri mükemmel yapıyor, neleri eksik yapıyor, neleri kötü yapıyor, neleri hiç yapamıyor, neler daha iyi yapabilir gibi aslında kurumun kendini açık bir şekilde sorgulamasıdır. Kurumun daha iyi hizmet verebilmesi için sorulara verilecek yanıtların da gerçeği olduğu gibi yansıtması gerekmektedir. (veya gerçeğe en yakın cevaplar) Verilecek cevaplar ile kurumun iç işleyişi gözden geçirilerek doğru ve dinamik adımlar atılmalıdır.

2.3. Kurumsal Kaynaklar

Genelde Bolu Belediyesi'nin özelde de Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün kurumsal kaynaklarının zenginliği ve dağılımı önemlidir. Ankara ve İstanbul gibi iki büyük metropol şehrin arasında olan Bolu kurumsal kaynak açısından da buradan düşen payını almaktadır.

Pilot il konumunda olması nedeniyle birçok projenin uygulanması ve kaynaklarının sağlanması açısından avantajlı bir durumdadır. Bu bağlamda Bolu Belediyesi de her geçen gün büyümeye ve kendini geliştirmeye devam etmektedir.

⁴² Kutlu, A.g.e., 2012 ss.15

Büyüme, gelişme ve yayılmak kamusal hizmetlerin sunumunun farklı bir bakış açısı ve perspektiften yapılmasını zorunlu kılar. Dinamik yerel yönetimler büyürken gelişmeyi, gelişirken kurumsallaşmayı ve kurumsallaşırken performansı artırmayı gündemlerine almak durumunda kalırlar. Bütün bu döngü iç ve dış paydaşlarını hizmete ve hizmetin nicelik ve niteliklerine daha fazla odaklanmaya ve daha duyarlı olmaya teşvik eder. Sonuç olarak; kurumla beraber çalışanlar da dinamik olmak ve sürekli gelişme ufkuyla politikalar belirlemek durumunda kalırlar.⁴³

Kültür ve sosyal işler müdürlüğü demografik yapısı geniş bir kitleye hizmet sunmaktadır. Yaşlılara yemek gençlere, ev hanımlarına ve Suriye-Irak gibi kardeş ülkelerden gelen göçmenlere çok çeşitli hizmetleri ulaştırmaktadır.

2.3.1. Mali ve Fiziksel Kaynaklar

Bolu, Ankara ve İstanbul gibi iki büyük metropol şehrin arasında olmasının avantajlarını her anlamda yaşamaktadır. Bu anlamda Bolu'ya yapılan yatırımlar her geçen gün artmakta ve şehre değer kazandırarak zenginleştirmektedir.

Artan yatırımlarla birlikte zenginleşen şehir her anlamda katkı sağlayarak halkı da olumlu yönde etkilemektedir. Bu olumlu etki elbette pek çok kanal ile halka ulaşmaktadır. Bu kanallardan en önemlisi ve etkilisi elbette belediye eliyle gerçekleşmektedir.

Yapılan yatırımlar, inşa edilen yeni binalar ve iş merkezleri ile birlikte belediyenin mali kaynaklarına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu katkı mali yapının güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğin muhafazası açısından da önemlidir.

Mali açıdan güçlü belediye, birimlerine de bunu dağıtmaktadır. Kültür ve sosyal işler müdürlüğü de bu açıdan zengin bir mali kaynağa sahiptir. Her yönüyle elindeki kaynakları halka hizmete dönüştürme gayreti içerisinde.

⁴³ Kutlu, A.g.e., 2012, ss.21

Belediye Kanununun başkana verdiği neredeyse sınırsız yetkiler ve sorumluluklar, yani mevzuattan kaynaklanan nedenler belediyelerde istişare, sorumluluk paylaşımı ve yetkinin ölçülü, dengeli ve sınırlı kullanımını engeller niteliktedir. Bu nedenle mevzuat görüşme kurulları, organları ve birimleri yetkilendiriyor görünse de uygulamada kişilerin ön plana çıktığı ortadadır.⁴⁴

Fiziksel ve teknik altyapı bakımında da belediyenin yeterli sayıda bina, araç ve gereçleri bulunmaktadır. Fakat çalışanların bir kısmı bu sayıların yeterli olmadığını ve teknolojik altyapılarının geliştirilmesi, hizmetlerde hız ve kalitenin artırılması için mevcut sayının biraz daha artırılarak kurumsal kapasiteye daha çok katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

2.3.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın çok çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan bazılarını bakacak olursak;

Kurumsallaşma bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir.⁴⁵ Söz konusu sistemin parçalarını oluşturan her bir parçanın sistemin bütünlüğü içinde rollerinin ve görevlerinin tanımlanmış olması gerekmektedir.⁴⁶

Hem kamu kurumlarının kendi arasındaki, hem kamu kurumları ile özel kuruluşlar arasındaki ve hem de devlet vatandaş arasındaki uyumu ve işbirliğini artırır.⁴⁷

⁴⁴ Kutlu, A.g.e., 2012, s. 23

⁴⁵Hasan Baltalar, **Kurumsallaşma Süreci**, <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=40>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

⁴⁶Hakan Güçlü, **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim**, <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

⁴⁷Süleyman Erdemir, **Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları**, <http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

Kurumsallaşma; sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasıdır. Tüzel kişiliğin gerçek kişi ve kişilikten ayrılıp, işlevsel olarak ön plana çıktığı, çağdaş iş ve işletmecilik anlayışıyla etkinliklerin yürütüldüğü bir düzen olarak da tanımlanmaktadır.

Yani kurumsallaşma, bir sistemleşme ve kurallaşma sürecidir. Ancak, kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışıyla, ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması da önem taşımaktadır.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, değişik örgütler, şirketler veya dernekleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni; değişen çevresel koşullara gösterilen direnç, değişim ihtiyacının görülememesi, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır.⁴⁸ Kısaca işlerin daha doğru bir şekilde yapılmasını amaçlar.⁴⁹

Kültür ve sosyal işler müdürlüğü yeni bir birim olmasından dolayı her şey gibi kurumsallaşma da yeni oluşmaktadır. Kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek, yeniliklere ve değişime açık olarak daha etkili ve verimli bir sistem ile daha güçlü hale gelebilirler.

⁴⁸Ethem Başkonaklı ve İhsan Solaroğlu, **Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür** Üzerine, <http://www.ethembeskonakli.com/images/content/pdf/makaleler/beskonakli-yolumuz-uzun-kurumsal-kultur.pdf>, Erişim Tarihi (15.09.2017)

⁴⁹Bilal Eleveli, **Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesine Yenilikçi Yaklaşımlar**, <https://isgfrm.com/threads/isletmelerin-kurumsal-kapasitelerinin-gelistirilmesine-yenilikci-yaklasimlar.2016/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

2.3.3. Çalışanların Memnuniyeti

Çalışanların genel anlamda kurumda çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeylerinin oldukça yüksek olduğunun altı çizilmesi gerekmektedir. Uygulanan memur ve işçi anketleri ve yüz yüze görüşmeler personelin mevcut durum ve gelecekle ilgili pozitif kanaat ve beklentilerini ortaya koymaktadır. Memnuniyet düzeyinin yüksekliği ve geleceğe dönük beklentilerin olumlu olması kurumsal kapasite çalışması açısından çok önemli bir çıkış noktasıdır.⁵⁰

2.4. Yönetim Yaklaşımı

Yönetim yaklaşımı içerisinde kaynakların sürdürülebilir kullanımı, insan odaklı kalkınma anlayışı ve hizmet sunumlarında verimliliğin artırılması ve çevrenin korunması elbette yönetimin hedefleri arasındadır.

Bu hedefler doğrultusunda projelerini ve çalışmalarını sürdürmektedir. Kültür ve sosyal işler müdürlüğü yeni bir birim olmasından dolayı tam anlamıyla hedeflere ulaşmasa da ulaşabilmek için çalışmalarına devam etmektedir.

2.4.1. Performansa Dayalı Yönetim

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyenin performans kriterleri çerçevesince yönetilmesi gerektiğini ortaya koyar. Fakat belediyelerin ya da kamu kurumlarının performansa dayalı ödüllendirme ve değerlendirme sistemleri kurulması gerekirken bu kriterler netleşmediği ve kriterler konusunda yeterli çalışma yürütülmediği için belediyelerde hakkaniyeti sağladıklarını düşündükleri bir model, uygulama geliştirmektedirler.

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü de net kriterler belirlenmediği için bunlar belirleninceye kadar kendi oluşturdukları modeli kullanmaktadır. Bu model de

⁵⁰ Kutlu, A.g.e., 2012, s.24

sırasıyla çalışanlardan biri ödüllendirilerek hakkaniyeti sağlıyorlar ya da sağladıklarını düşünüyorlar.

2.4.2. Kamusal Hizmet Sunumu

Bolu Belediyesi Önerim Var Sistemi ile amaçlanan çalışanlar kendi birimlerinde yaptıkları işlerle veya Belediyenin tüm faaliyet alanlarıyla ilgili görüş ve önerilerinin alınarak düzenli olarak değerlendirilmesi, Belediyenin gelişimine katkı sağlayacak önerilerin alınması ve değerlendirilmesine yönelik kural ve yöntemlerin belirlenmesi ile öneri değerlendirme sistemi kapsamında gerçekleştirilecek işleri yürütecek kişi ve kurulların görev, yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesidir.⁵¹

BOLÖS ile belediye personeli öneri olarak yazdıklarının çözümünü de yazarak belediye üst yönetimine bu sistem ile ulaştırabilir. Gelen öneriler içerisinde hiçbir katma değer üretmeyen ve içeriğinde çözüm önerisi olmayan öneriler değerlendirme dışı tutulmaktadır.⁵²

Öneri Değerlendirme Kurulu tarafından yapılacak puanlama neticesinde en yüksek puanı almış 10 adet öneri Nihai Değerlendirme Kurulu üyeleri tarafından kesin sıralama belirlenir. Belirlenene sıralamaya göre ödüller Belediye Başkanı tarafından teşekkür, takdir belgesi ve para ödülü olarak verilir.⁵³

2.4.3. Çözüm Odaklı Yönetim

Çözüm odaklı olmak, süreçleri göz ardı etmek anlamına gelmemekle birlikte sorunlara açık uygulanabilir ve özel çözüm üretmek üzere oluşturulan yöntemler

⁵¹http://www.bolu.bel.tr/userfiles/dokumanlar/yonetmelik/oneri_degerlendirme.pdf, Erişim Tarihi, (14.08.2017)

⁵² A.g.k.

⁵³ A.g.k.

uygulanırsa sorunların çözümüne katkı sağlar. Mevzuattaki bürokratik yapı azaltılarak sade anlaşılabilir hale getirildiği takdirde pratik çözüm üretilebilir.

AB Yönetişim ilkelerinde talep edilen prensipler bir şekilde hayata geçirilmek suretiyle belediye esnek, yalın, uygulama kolaylığı sunan, kapsayıcı, katılımcı ve verimli politikalara sahip olacaktır.⁵⁴

2.5. Kurum Kültürü

Kurum kültürü kavramının literatürde çok çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan önce kurum kavramına bakıldığında;

Kurum, sosyolojik anlamda toplumu temsil eden muhtelif kesimlerin davranışlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini, inançlarını ifade eden bir kavram olarak yaygın bir kullanıma sahip bulunmaktadır.⁵⁵

Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır.⁵⁶ Bu nitelikleri de kurum kültürü olarak tanımlamak mümkündür. Bir kurum, bir kuruluş ve bir işletmede biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileme niteliğindeki kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklara denir.⁵⁷

Kurum kültürü; bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür. Kurum kültürü; bir kurumun yapısını belli kurallarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları,

⁵⁴ Kutlu, A.g.e., 2012, ss. 29

⁵⁵Coşkun Tan Aktan ve Tarık Vural, **Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri**, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

⁵⁶İbrahim Bingül, **Kurum ve Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler**, <http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/kurum-kulturu-ve-kurum-kulturunu-etkileyen-faktorler>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

⁵⁷<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurum-kulturu-nedir.html> , Erişim tarihi (07.07.2017)

yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır. İşte, bu inanç, anlayış ve kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturur.⁵⁸

Kültürün oldukça geniş bir çalışma alanını içermesi nedeniyle de konu ile ilgili yapılan tanımlarda değişik ifadeler görülmektedir. Fakat hepsinde tüm tanımlarda özet olarak kurumu oluşturan bireyler arasında kolektif bir davranış, duygu ve düşünüş yolu oluşturmaktır.⁵⁹

Günümüzde özellikleri ve yansıma bulduğu alanlar itibariyle kurumsal başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kurumun bilinçli adımlarla yönetilmesini gerektiren bir kavram haline gelmiştir.

Toplumda bir kuruluşun veya bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıklar felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koymaktadır. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur. Aynı durum kurumlar için de geçerli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü, kurum üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak da görülebilmektedir.⁶⁰

Güçlü bir kültüre sahip olan kurumlarda birçok işlem, prosedürlere, yazılı dökümanlara ya da sözlü uyarılara gerek duyulmadan sürdürülebilmekte ve kurumdaki güçlü kültürel paylaşım çalışanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca mevcut kültür eğer üretken değerlerden oluşuyor ve bu tür değerlere sahip olan çalışanları destekliyorsa performans üzerinde de olumlu etkilere sahip olmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre 1283-1867 yılında Teşkilat-ı Vilayet Nizamnamesiyle Bolu (Sancak - Mutasarraflık) olduğu zaman Belediye teşkilatı

⁵⁸ Erdem Orhan ve Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, S.8, C.29, ss. 205

⁵⁹ Ulaş Başoğlu, **Kurum Kültürü Nasıl Geliştirilir?**, <http://nasilkolay.com/kurum-kulturu-nasil-gelistirilir>, Erişim Tarihi (12.11.2017)

⁶⁰ Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodol, "Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma" **İletişim Fakültesi Dergisi**, ss.123

kurulmuştur. Günümüze kadar hem boyut hem de kapasite açısından büyümeye devam eden bir belediyedir. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü de kurulduğu günden bugüne kadar her yıl kendini yenileyip hizmetlerini artırmıştır. 2009 yılında hizmet vermeye başlayan kültür ve sosyal işler müdürlüğü kurum kültürünü de çalışanlarıyla birlikte inşa etmeye başlamıştır. Yeni olmak ve kurum kültürünü oluşturmak temiz bir maziye ve temiz bir sicile sahip olmak anlamına da gelir.⁶¹

Kurum kültürü, kurumsal kaynak ve tecrübelerin etkileşimi neticesinde oluşan, kurum performansını etkileyen değer, yaklaşım, gelenek ve kalıplardır. Kültürün oluşma süreci ve oluşmasında etkili olan aktörler kültürün yön ve boyutunu da etkiler. Kültür pozitif unsurları ön plana çıkarıyorsa, performansı destekleyici, artırıcı ve katkı sağlayıcı, negatif boyutu çıkarıyorsa da performansı kısıtlayıcı, daraltıcı ve azaltıcı etki meydana getirecektir.⁶²

Kurumlar kendileri için en başarılı olacak yönetim anlayışını seçerken hedeflerini, stratejilerini içinde buldukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapabiliyor ve uygulama etkinliğini yakalayabiliyorlar.⁶³

Tüm bunlar göz önünde tutulduğunda kapasite kullanımının da daha etkili ve verimli olması açısından kurum kültürü oluşturulurken zenginleştirici yollar, adımlar seçilmelidir. Kurum kültürünün oluşması ve gelişmesi birim için olumlu sonuçları ve etkileri de beraberinde getirecektir. Kurumsal başarılar, en başta ve kesinlikle “kurumsal kültürü” oluşturma hedefine inanmış ve bu hedefe kilitlenmiş kurumlara daha yakındır.⁶⁴

⁶¹ Kutlu, A.g.e., 2012, s.18

⁶² Kutlu, A.g.e., 2012, s.19

⁶³ <http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurum-kulturu/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

⁶⁴ Aydın Yıldız, **En İyi Kurumsal Başarı Stratejisi: “Yeteneklere ve Kurum Kültürüne Yatırımdır”**, <http://perakendevitrini.com/en-iyi-kurumsal-basari-stratejisi-yeteneklere-ve-kurum-kulturune-yatirimdir/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL KAPASİTE: ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırma bilgilerine yer verilerek Bolu Belediyesi ve Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nden elde edilen çeşitli veriler ve gerçekleştirilen anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bolu Belediyesinde kültür ve sosyal işler müdürlüğünün ve bağlı birimlerinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olan bu çalışmada kültür ve sosyal işlerin daha etkili ve verimli hizmet verebilmesi için mevcut sorunların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Kültür işleri merkezi yönetim ve yerel yönetimlerce ortaklaşa yürütülmektedir. Belediyeler kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda halkın kültür ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çeşitli hizmetler sunmaktadır.

Kurumsal Kapasite kavramı üç değişken bazında incelenmiştir: Kurumsal Kaynaklar (mali ve fiziksel kaynaklar, kurumsallaşma, çalışanların memnuniyeti) Yönetim Yaklaşımı (performansa dayalı yönetim, kamusal hizmet sunumu, çözüm odaklı yaklaşım) ve Kurum Kültürü.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Evren Bolu Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü ve bağlı birimleri ile sınırlıdır. Örneklem kültür ve sosyal işler müdürlüğünün personeli ile yapılan anket çalışmasıdır.

Araştırmada konuyla ilgili literatür taraması yapılarak birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil verilerle ilgili olarak yerli ve yabancı kaynaklara bakılarak, kitap, makale, tez, rapor kanun, internet gibi kaynaklara ulaşılmıştır.

Birincil kaynaklar olarak da araştırmaya konu olan belediyenin kültür ve sosyal işler müdürü ile mülakat yapılmıştır.

Araştırmada birincil ve ikincil kaynaklara ek olarak belediye çalışanlarına anket çalışması da gerçekleştirilmiştir. Anket soruları nder Kutlu tarafından gerçekleştirilen "Selçuklu Belediyesi Kurumsal Kapasite Geliştirme alışması Raporu" adlı çalışmadan alınarak yürütülecek çalışmaya uyarlanmıştır. İlgili çalışmanın daha geniş olan soru yelpazesi belli ölçülerde daraltılmıştır.

Excel programında giriş yapılan veriler SPSS25.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada frekans dağılımları ve çapraz tablolar halinde raporlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye Chi Square testi ile bakılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık(p) değeri incelenmiştir. Anlamlılık değeri $p < .05$ olarak baz alınmıştır.

Anket alışması Bolu Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesinde istihdam edilen işçi ve memurlara uygulanmıştır. Toplamda 8 memur için anket çalışması hazırlanmıştır. Gönderilen 8 ankette 7'si geri gelmiş 1'i geri gelmemiştir. İşçiler için toplamda 21 anket hazırlanmıştır. Hazırlanıp gönderilen anketlerden 18'i geri gelmiş 3' geri gelmemiştir. Toplamda değerlendirmeye alınan anket sayısı 25'tir. Katılım oranı çalışan sayısına oranla yüksektir. Birim içerisinde istihdam edilen personel sayısının az olması katılımcı sayısının da az olması sonucunu doğurmuştur.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları içerisinde anket çalışması gerçekleştirilen kişilerden bazılarının isteksiz olması ve verecekleri cevapların olumsuz geri dönüşü olacağı kaygısını duymalarıdır. Bu durum da var olan sorunları açığa vurmaktan ziyade bazı çalışanları "hiçbir sorun yok, çok iyi" şeklinde cevaplar vermelerine neden olabilmektedir.

Araştırma yapılmadan önce anketin çalışanlara birer birer uygulanması düşünüldükten çalışma esnasında birim müdürünün anketi toplu olarak dağıtıp bitirenlerin teslim etmesi usulü sonucu ulaşılamayan anketler olmuştur ve takibi yapılamamıştır. Araştırma öncesinde planlanan kurumsal kapasite kavramı mülakatı da aynı nedenden dolayı gerçekleştirilememiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise kurumsal kapasite kavramı ile ilgili veri ve uygulamaların henüz daha tam manasıyla geliştirilmemiş olmasıdır. Kurumsal kapasite Türkiye’de yeni bir çalışma alanı olduğundan ve bu kavramla ilgili çalışmaların azlığı da literatürün taranmasında ve incelenmesinde esnasında birtakım zorlukları ve kısıtlılıkları ortaya çıkarmıştır.

3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları

Bolu Belediyesi’nde yapılan araştırma da Kültür Sosyal İşler Müdürlüğü personelinin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu birimde toplam 29 kişi çalışmaktadır. Yürütülen anket çalışması sonucu toplam 25 veriye ulaşılmıştır. Anket uygulanamayanlardan biri ankete hiç katılmamış, diğer anketlerden ise geri dönüş sağlanamamıştır.

3.4.1. Araştırmanın Demografik Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı Tablo 3.1.’ de gösterilmiştir.

Bolu Belediyesi Kültür Sosyal İşler Müdürlüğü’nde yürütülen araştırmada toplam 25 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcıların 16’sı kadın, 9’u erkektir.

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	16	64,0
Erkek	9	36,0
Toplam	25	100,0

Araştırmaya katılanların yaş dağılımı ise şöyledir: 20-25 yaş aralığı %12 (3 kişi), 26 - 30 yaş %4 (1 kişi), 31 - 40 yaş %36 (9 kişi), 41 - 50 yaş %40 (10 kişi), 51 - 60 yaş %8 (2 kişi).

Tablo 3.2. Yaş Dağılımı

Yaş dağılımı	Sayı	%
20 - 25 yaş	3	12,0
26 - 30 yaş	1	4,0
31 - 40 yaş	9	36,0
41 - 50 yaş	10	40,0
51 - 60 yaş	2	8,0
Toplam	25	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında ilköğretim mezunu %24 (6 kişi), lise mezunu %20 (5 kişi), ön lisans mezunu %12 (3 kişi), lisans mezunu %40 (10 kişi), lisansüstü mezunu %4 (1 kişi) olarak dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi	Sayı	%
İlköğretim	6	24,0
Lise	5	20,0
Ön Lisans	3	12,0
Lisans	10	40,0
Lisansüstü	1	4,0
Toplam	25	100,0

3.4.2. Çalışma Süresi

Katılımcılara kaç yıldır Bolu Belediyesi'nde çalıştığı sorulmuş ve çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıl aralığında Belediye'de hizmet verdikleri gözlenmiştir.

Tablo 3.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresi	Sayı	%
1 - 5 yıl	14	56,0
6 -10 yıl	5	20,0
16- 20 yıl	5	20,0
51 - 30 yıl	1	4,0
Toplam	25	100,0

3.4.3. Statü Durumları

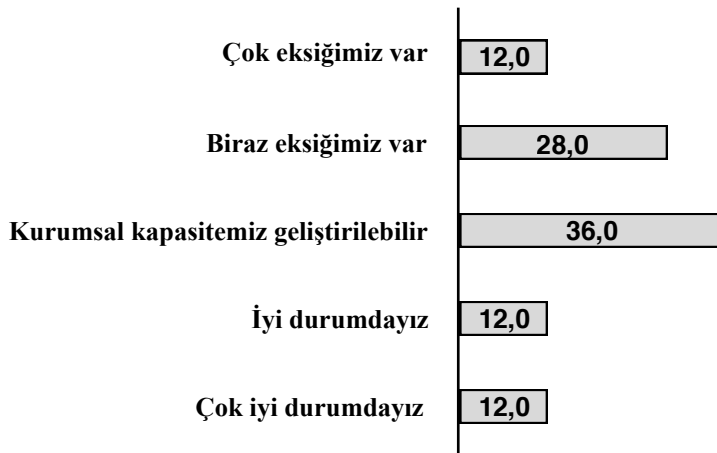
Ankete katılan personelin %72'si işçi, %28'i memurdur.

Tablo 3.5. Statü Durumları

	Sayı	%
İşçi	18	72,0
Memur	7	28,0
Toplam	25	100,0

3.4.4. Belediye'nin Kurumsal Kapasitesi

Anket gerçekleştirilen kültür ve sosyal işler müdürlüğü personeline Bolu Belediyesi'nin ve Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin / problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz sorusu yöneltilmiş;

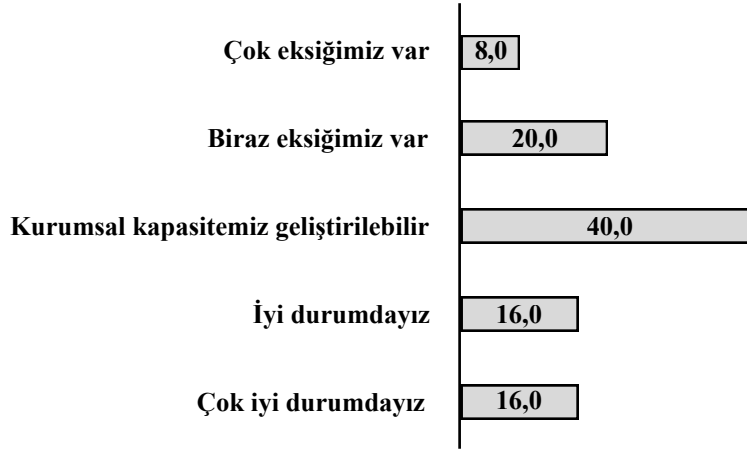


Şekil 3.1. Bolu Belediyesi'nin Kurumsal Kapasitesi

Belediye personelinin %40'ı kurumsal kapasite konusunda eksiklik olduğunu, %36'sı geliştirilebilir olduğunu, %24'ü ise iyi durumda olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca bakarak belediyenin kurumsal kapasite noktasında yetersiz olduğu söylenebilir. Ortalama değer 2.84'tür.

Tablo 3.6. Bolu Belediyesi'nin Kurumsal Kapasitesi

Biriminizin kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin/problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 3.2. Birimin Kurumsal Kapasitesi

Kurumsal kapasite ile ilgili olarak sorulan bir diğer soru birimin kurumsal kapasite açısından değerlendirilmesi olmuştur. Kurumsal kapasitenin eksik olduğunu düşünenlerin oranı %28, geliştirilebilir olduğunu söyleyenlerin oranı %40, yeterli olduğunu söyleyenlerin oranı ise %32'dir. Bu soruya verilen cevapların ortalaması ise 3,12'dir. Buna göre çalışanların kendi birimlerinde kurumsal kapasitesinin, Bolu belediyesi kurumsal kapasitesine kıyasla daha yüksek olduğunu düşündükleri söylenebilir. (Verilen cevapların ortalaması karşılaştırıldığında da ortalamadaki farklılık dikkat çekmektedir.)

Tablo 3.7. Birimin Kurumsal Kapasitesi

		Çok eksikimiz var	Biraz eksikimiz var	Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir	İyi durumdayız	Çok iyi durumdayız	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	12,5	25,0	31,3	18,8	12,5	100,0
	Erkek		11,1	55,6	11,1	22,2	100,0
YAŞ	20-25		33,3		33,3	33,3	100,0
	26-30			100,0			100,0
	31-40	11,1	33,3	44,4	11,1		100,0
	41-50	10,0		40,0	20,0	30,0	100,0
	51-60		50,0	50,0			100,0
	61-+						
EĞİTİM	İlköğretim		50,0	33,3		16,7	100,0
	Lise	20,0		60,0		20,0	100,0
	Önlisans		33,3		33,3	33,3	100,0
	Lisans	10,0	10,0	50,0	20,0	10,0	100,0
	Lisansüstü				100,0		100,0
STATÜ	İşçi	11,1	27,8	38,9	11,1	11,1	100,0
	Memur			42,9	28,6	28,6	100,0
KIDEM	1-5 yıl	7,1	28,6	42,9	14,3	7,1	100,0
	6-10 yıl			60,0	20,0	20,0	100,0
	16-20 yıl	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	100,0
	21-30					100,0	100,0
ORTALAMA		8,0	20,0	40,0	16,0	16,0	100,0

Kurum içerisinde kurumsal kapasite konusunda eksiklik/problem olduğunu düşünenlerin yaşlara göre dağılımına bakıldığında genç olan çalışanlar %66.6'sı kurumsal kapasite konusunda kurumun iyi durumda olduğunu düşünmektedir. Bu da

kurum içerisinde yeni olmaları, kurumu tam anlamıyla tanımamalarından kaynaklanıyor olabilir. Yaş ilerledikçe kıdem artıkça kurumsal kapasitenin geliştirilebileceği yönündeki cevapların oranında artış gözlenmektedir. Bu artışı da iş hayatındaki tecrübeler ve kurumu tanınmaları şeklinde de yorumlamak mümkündür.

Statülere bakıldığında işçiler %77,8'si memurların %42,9'u kurumsal kapasitenin eksik ve geliştirilebilir olduğunu düşünmektedir. Memurlarda bu oranın işçilere oranla düşük olmasının sebebi memurların karar verme ve imza yetkilerinden kaynaklanıyor olabilir. İşçiler ve memurların ortalaması dikkate alınır ise kurumun yaklaşık %40 kapasitenin altında çalıştığı anlaşılmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılır ise “çok iyi durumdayız” tespiti %16 ve çok eksiklerimiz var diyen oranı ise %8'dir. Bu nedenle uçlar değerlendirme dışı bırakıldığında eksiklerimiz var ve kapasitemiz artırılabilir oranı %74 gibi büyük oranda çıkmaktadır. Birimin problemleri tespit edilip çözülmesi durumunda kapasite kullanımını %100'lere yakın değere ulaşabilir. Burada dikkati çeken ise eğitim durumu düşük olanların kapasite kullanım oranının düşük olduğunu belirtmeleridir. Bu insanlar da ya sahada doğrudan çalışanlardır ya da hizmet alımı için insanlarla doğrudan muhatap olan çalışanlardır. Bunun dikkate alınması gerekir.

3.4.5. Kurumsal Kapasitenin Önemi

Anket gerçekleştirilen kültür ve sosyal işler müdürlüğü personeline Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi Belediye ve biriminiz için ne kadar önemlidir sorusu yöneltildiğinde;

Tablo 3.8. Kurumsal Kapasitenin Önemi

		Hiç önemli yok	Az önemli	Önemli	Epeyce önemli	Çok önemli	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın			18,8	6,3	75,0	100,0
	Erkek			33,3	11,1	55,6	100,0
YAŞ	20-25			66,7		33,3	100,0
	26-30					100,0	100,0
	31-40			33,3	11,1	55,6	100,0
	41-50			10,0		90,0	100,0
	51-60				50,0	50,0	100,0
	61-+						
EĞİTİM	İlköğretim			16,7	16,7	66,7	100,0
	Lise			20,0		80,0	100,0
	Önlisans			33,3		66,7	100,0
	Lisans			30,0		70,0	100,0
	Lisansüstü				100,0		100,0
STATÜ	İşçi			27,8	5,6	66,7	100,0
	Memur			14,3	14,3	71,4	100,0
KIDEM	1-5 yıl			28,6	7,1	64,3	100,0
	6-10 yıl			20,0		80,0	100,0
	16-20 yıl			20,0	20,0	60,0	100,0
	21-30 yıl					100,0	100,0

1) Hiç önemi yok-Az önemli: Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olarak kadın erkeklerin ve eğitim seviyesi ne olursa olsun, işçi ve memur çalışanların ya da tüm personel önemli olduğunu kabul etmektedirler. Yani kurumda ya da birimde kapasite kullanımını eksikliğini de çalışanlar kabullenmiş olmaktadır.

2) Önemli: Kurumsal kapasitenin yeterince kullanılmadığını tüm personel kabul etmektedir. Kadınların %18,8 ve erkeklerin ise %33,3 olarak önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki çalışanların 31-40 yaş arası büyük oranda ön lisans eğitimine sahiptirler. Bu nedenle bunların da tamamı erkek olarak değerlendirilmektedir. Bu personelin daha çok masa başı yerine sahada olma durumları yüksektir. Yine lisans durumundaki personelin de değerlendirme oranı %30 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda önemli görenlerin oranı ise en az %70-90 arasındadır. Ortalaması ise dolaylı olarak %80 önemli görülmektedir. Bunun bir diğer anlamı ise, birim mevcut anlamı ile kapasitesinin altında çalışmaktadır. Bunun mutlaka değiştirilmesi ya da düzeltilmesi gerektiğine inananların oranı da %80'den fazladır.

Burada ise özellikle ilköğretim aşamasında eğitim almış personelin görüşleri daha belirgindir. Her kesimden kapasite kullanımının yaklaşık olarak %80-90 arası önemli olduğuna inanmamaktadırlar. Bunun nedenleri arasında çalışanların çoğu mevcut durumda eksiklik gördüğü ve ortada sorunların gözetmek gerektiği daha iyi hizmet vermek için bunun

4) Epeyce önemli: Bu oran %16,7 olarak görülmektedir. Bu oran da 50-60 yaşa karşılık gelmektedir. Yani bu yaş aralığı kurumun kapasite kullanımından memnun olan kişilerdir. Bu yaş aralığında olan çalışanlar birimin kuruluşu dikkate alındığında diğer birimlerden kaydırma usulü ile gelmiş olan çalışanlardır. Kurum da geleneksel anlamda yönetim şekli benimsedikleri için yeniliklere açık olmadıklarını gösterebilir. İşleri klasik yöntem ile devam ettirme yönünde bir eğilim göstermektedirler. Bu da gösteriyor ki klasik anlamda ast-üst ilişkisinde yer alan üstte yer alan bu kesim yetki ve sorumluluğu astlarıyla paylaşmak taraftarı değildir.

Diğer kesim küçük değişiklikler yapıldığında işlerin çok fazla düzeleceğine inanmayan kesimdir. Buradaki çalışanların %70-90 arası önemli olduğuna inanmamaktadırlar.

5) Çok önemli: Burada ise kurumsal kapasitesinin geliştirilmesine kadın erkek çalışanların %55'den fazlası inanmaktadır. Bunun çok önemli olduğuna kıdemi en yüksek olan çalışanlar ve lisans mezunu olanların oranları daha yüksektir.

Kapasite kullanımının geliştirilmesini personel olarak farklı görüşler mevcuttur. Genel olarak tüm personel, birimin ya da kurumun kapasitesinin geliştirilmesi ve artırılmasını kabul etmektedirler. Yani küçük değişiklikler ile birimin ya da belediyenin kapasitesinin geliştirileceğine personelin yaklaşık %80'lik kısmı inanmıyor. Ancak birimin geliştirilmesinin de %55-90 arasında çok önemli olduğuna inanmaktadırlar. Bunun anlamı ise mevcut düzenle bu işin olmayacağı yeni bir düzenlemenin yapılması gerektiğini göstermektedir. Bunun için tecrübeleri ve liyakati dikkate alarak yeni bir yapılanma ile sorun çözülebilir.

1) Benden: Burada eksikliklerin kendilerinden kaynaklandığını hiç kimse kabul etmemektedir. Bu doğru bir yaklaşım değildir. Her ne olursun olsun birimden kaynaklanan ve çalışandan kaynaklanan pek çok durum her zaman vardır.

2) Diğer görevlilerden: Kadın %27,3 ve erkek %33,3 oranında kendilerinin dışındaki durumlardan kaynaklandığı belirtmişlerdir. Çalışanların lise ve önlisans çalışanları %50'lik bir kesimle kendi dışındakilerden kaynaklandığını ve lisans seviyesindeki yönetici ya da çalışanların ise %20'lik kısmının kendi dışındaki birimlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Burada dikkati çeken durum ise kıdem yılı uzun olan çalışanlar %50 oranında kendi dışındakilerde sebep aramaktadırlar. Yaş olarak 41-51 yaş arası ise %57,1 olarak kendi dışındaki sebeplerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Kıdemliler ile işe yeni başlayanlar arasında mesleki tecrübe anlamında elbette farklar mevcuttur. Kıdemli çalışanlar bu farkları göz önünde bulundurarak sorunların diğer görevlilerden kaynaklandığını bu sebeple söylemiş olabilirler. Kıdemlilerin büyük bir çoğunluğu yeni işe başlayanlar veya daha düşük kıdemdeki insanların işin ehli olmadıkları bu yüzden işin yürütülmesinde aksamalara neden olduğunu düşünmektedirler. Ortalama olarak değerlendirme yapılırsa ise %35'lik kendi sorumlulukları vardır.

3) Birim amirlerinden: Burada dikkati çeken durum önlisans ve lise mezunları oranı %50 olarak tespit edilmiştir. Diğer kesimleri içinde lisans %20 olarak belirlenmiştir. Kadınlar % 27,3 erkekler %16,7 arasında ve 20-25 yaş arası ise %100 kendi dışlarında yani birim amirlerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

4) Belediye üst yönetiminden: Kadın çalışanlar % 18,2, erkek çalışanlar % 16,7, 51-60 yaş ve lisansüstü çalışanlar %100, lisans %40 ve memurlar %50 oranında belediye üst yönetiminden kaynaklandığını düşünmektedirler. Uç değerler değerlendirme dışında tutulursa ise bu değerlerin ortalaması %36 olarak tespit edilir.

5) Kurum dışı etkenlerden: Lisans mezunları %20 oranında ve en çok %80 oranında ilkokul mezunları eksikliklerin kurum dışı etkenlerden olduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışındaki oranlarda çok uçlarda olmayan değerlerde sonuçlar vardır. Eğer lisans mezunları yönetici idareci durumunda iseler bunlar dikkate

alınmalıdır. İlkokul mezunu olanların üst yönetici pozisyonun da olduklarını düşünmüyoruz.

Çalışanların yaklaşık olarak %20 ila %80'lik çalışanlar kurum dışı nedenlerden dolayı eksiklikleri görmektedirler. Kurum dışı eksiklikler nedir ki belediyenin eksiliği kurum dışı etkenlerden kaynaklansın? Bunu %80'lik oranla ilköğretim kesimleri öne sürmektedir. Bu kesimin daha çok işçi sınıfında çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer %20'lik kesim ise lisans mezunu çalışanlardır. Yani bu kesimde çalışanlar ya memur ya da idari görevi olanlardır. Her iki çalışanların düşünceleri dikkate alındığında kurum dışı nedenlerden dolayı bir sıkıntının olduğu görülmektedir. Bu sorunlar vatandaşlardan mı kaynaklanıyor? Posta gecikmelerinden mi kaynaklanıyor? Yoksa mahkemelerin geç vermiş oldukları kararlardan mı kaynaklanmaktadır?

Bir diğer sorun ise belediyenin üst yönetiminden kaynaklandığına inananların oranı %7,7 ila %100 arasında değişmektedir. Bunun nedeni ise belediyenin üst yönetiminin yeterince şeffaf olmaması ve karar alma sürecinde birim içerisinde çalışan astların yeterince dahil edilmemesi veya bilgilendirilmemesi astların böyle bir değerlendirme yapmalarında etkili olmuş olabilir.

Belediye de üst yönetim olarak yaklaşık %30'luk kesimde gerçekçi olarak üst yönetimden kaynaklandığını düşünmekte. Burada çalışan bürokratların ya yeterli derecede tecrübeleri olmadıkları ya da işi bilmedikleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle üst kesimdeki yöneticilerin liyakati ve tecrübeyi dikkate alarak görev verilmesi gerektiği düşüncesindeyiz. En azından 1/3 oranında bu durumun dikkate alınmadığı ya da 1/3'lik üst düzey yöneticisinin yeterli olmadığı anlamına gelmektedir.

Biriminizin, hizmetleri verimli bir şekilde sunmasını sağlayacak, teknik altyapısı yeterli midir sorusuna;

1) Evet: Tüm çalışan kesim yaklaşık %50'den fazla bir oranda yeterli görülmektedir. Ancak kıdemleri 1-5 yıl arası olan çalışanların diğer kıdem gruplarına göre göre %23,5 oranında yetersiz görmektedir.

2) Sınırlı: İlköğretim mezunları ve lise mezunları diğer çalışan kesimler ile yaklaşık %20 gibi farkla aynı şeyi düşünmüyorlar. Diğer çalışanlar yaklaşık %50'den fazla bir oranda da altyapıyı sınırlı bulmaktadır. Bu nedenle öncelikle eksikliklerin belirlenmesi ve sonra da alt yapının yeniden gözden geçirilerek sorunların çözülmesi gerekmektedir.

3) Hayır: Hayır cevabını veren olmadığı için belediyenin her yerinde belirli seviyede bir alt yapının olduğu anlamını çıkarılabilir veya birimde çalışanlar gerçekten bir altyapı eksikliğini dile getirmede sonradan sıkıntı yaşayacağını düşünerek ve çekinerek bu soruya bu cevabı vermemiş olabilir.

Belediyedeki çalışan her kesim kendi birimine göre alt yapıda eksiklik görmektedir. Bunların oranı yaklaşık olarak ortalama %50 oranındadır. Ancak alt yapının yeterli kalitede hizmet sunması içinde yeterli olduğunu düşünmemektedirler.

Yani kalitenin artırılması için ya da hizmetlerin iyileştirilmesi için yeni altyapı yatırımlarının artırılması anlamına gelmektedir. Bu altyapı eksikliği teknoloji eksikliğinden kaynaklanıyorsa teknolojik alt yapının geliştirilmesi sağlanabilir. Hizmetlerde hız ve kalitenin artırılması için yeterli düzeyde donanım ile personele tahsis edilmelidir.

Yine uzmanlar tarafından birim içerisindeki personeli sorun çözme odaklı yetiştirilmesi yönünde düzenli ve belli aralıklarla personel için eğitim de verilebilir. Bundan başka mevcut olan personelin teknoloji kullanımından kaynaklanan eksiklikler de olabilir.

Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi konusunda biriminiz yeterli veri ve bilgiye sahip midir sorusuna;

1) **Sahibiz:** Bu bölümde kadın çalışanların kapasitenin kullanılması, geliştirilmesi bakımından birimin özelliklerini tam anlamıyla bilmedikleri anlamını da çıkarmak mümkündür. Bu nedenle kadın çalışanların birim içerisinde kurumsal kapasite anlamında yeterli bilgi ile donatılması gerekmektedir.

Erkek çalışanların ise %40'lık bölümü birimin özellikleri ve kapasitesi ile ilgili tam anlamıyla bilgiye sahip olmadıkları anlamına gelmektedir. Bu nedenle de birimde çalıştırılacak olan kadın ve erkek çalışanlara göreve başlamadan önce kaliteli bir hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir. Birimin tüm kapasite özelliklerinin öğretilerek hizmetlerde hız ve kalitenin artırılması sağlanmalıdır.

Memurlar içerisinde ise %42,9'luk çalışan yeterli bilgiye sahip oldukları görülmektedir.

Kıdem açısından çalışanların ise 1-5 yıl arası sadece %25'lik kesim yeterli bilgiye sahiptir. Bunun nedenleri birimlerden mi kaynaklanmaktadır yoksa birim dışındaki faaliyetlerden mi kaynaklanmaktadır belirlenmesi gerekmektedir. Kıdem olarak 16-20 yıl arası çalışanların tamamı birimin tüm özelliklerini kapasitesinin bildikleri görülmektedir.

Yaş bakımından ise 31-40 arasının 1/3 lük kesimi yeterli bilgiye sahiptirler. Diğer kesim 2/3 oranındaki kesim ise kendilerini yetersiz görmektedirler. Lisans çalışanlarının %40'ı birimlerini tanımadığı ya da yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle uç değerler dışındaki ortalamadan elde edilen sonuç ise yaklaşık birimlerin %50 den daha az kesimi birimleri ile ilgili bilgi sahibi oldukları anlaşılmaktadır.

2) **Genellikle sahibiz:** Kadın çalışanların %100 lük kesimi birimleri ilgili yüzeysel bilgiye sahiptirler. Bunlar ya işe yeni başlayanlardır ya da birimlerinin

özelliklerini tam anlamıyla bilmeyen çalışanlardır. Diğer erkek çalışanların ise %20 bölümü aynı durumdadır. Genel ortalama ise çalışanların %50 den fazla belirli bir seviyede bilgi sahibidir.

3) Biraz sahibiz: Uç değerler dışında yaklaşık %25'lik kesim biraz bilgi sahibi. Yaklaşık %75'lik kesim ise bilgi sahibi olmadığı şeklinde değerlendirilmelidir.

4) Genellikle sahip değiliz: Her birim sınırlı da olsa belirli bir bilgiye sahip.

5) Hiç sahip değiliz: Her birim sınırlı da olsa belirli bir bilgiye sahiptir. Ancak kurumunda çalışan personelin yeterince teknik bilgi ile donatılmadıkları tespit edilmiştir.

Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi yönündeki çalışan personelden kadınlar tam anlamıyla bilgiye sahip değiller. Erkek çalışanların sadece %60'lık kesimi yeterli bilgiye sahip yani erkek çalışanların %40'lık kesimi ile kadınların çalışanların %100'ünün birimlerini tam tanımadıkları tespit edilmiştir.

Toplam çalışanların yaklaşık %25'lik bölümü birimlerini tanımaktadırlar. Bu nedenle bu birimdeki verimliliği personel açısından %25 olması sonucunu çıkarabiliriz. Birimlerindeki sorunları da doğru çözüm yollarını da bilmedikleri için ortaya çıkabilecek sorunlar için de çözüm yollarını etkili bir şekilde geliştiremeyebilirler. Bu durum da kapasite artışını etkileyecektir.

Kısacası birimdeki %25'lik personel dışındaki tüm personelin sorunları tespit edilerek çözüm aranmalıdır. Bunlar içerisinde personelden faydalanılarak karşılaştıkları sorunlar bire bir tespit edilerek belirlenmeli ve çözüm içinde bir yol haritası personele verilmelidir.

Bu sorunlar personelin yetersiz bilgisinden kaynaklanan sorunlar olabilir. Atanmış ve seçilmiş görevlilere ihtiyaçları analiz edilerek eğitim verilmelidir. Belediyenin kendi mevzuatından kaynaklanan sorunlar veya yasal sorunlar olabilir. Belediyenin kendi mevzuatındakiler değişiklik yapılarak çözümler üretilebilir. Diğer yasal sorunlar ise daha uzun zaman alabilir.

Biriminizde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı sorusuna;

1)Var: Çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamının olduğunu erkekler çalışanların %20'si ve kadın çalışanların ise %50'si belirtmiştir.

Başarıyı ödüllendiren bir sistem olduğu %20 ile %100 arasında değişen oranlarda görülmektedir. Bunun anlamı ise bazı birimlerdeki çalışanlar ödüllendirilmekte diğer kesimlerdeki kişilere nadiren bu ödüllendirme işlemi yapılmaktadır. Bu durumda personelin gözünde belediyenin üst yönetiminde adil olmayan ödüllendirmenin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Her kesimdeki başarılı olanlar standartları belirlenmiş bir ödüllendirme ile desteklenmelidir. Çalışan personele, başarılı olduğunda terfi edeceği ve ödül alacağı duygusu güven vermelidir.

2)Genellikle var: Başarıyı genellikle destekleyen bir çalışma ortamının olduğu bilgisi %33 ila %100 arasında değişmektedir . Birimler arasında yeteri kadar başarıyı destekleyen bir ortam olmadığı görülmektedir. Ya da başarılı olanların yeteri kadar desteklenmediği anlaşılmaktadır. Bu durum ise personel arasında bir kanaat olarak tespit edilmiştir. Genellikle varın bir diğer anlamı ise bir kısmında olmadığı yönündedir. Bu durum personel arasında ayrımcılığa ve huzursuzluğa neden olur. Bu da bireyde, birimde ve kurumun tamamında verimsizliğe neden olur.

Çalışan personelde az da olsa çalışanı ödüllendirmeyen dolaylıda olsa ayrımcılık yapan yöneticilerin varlığına inanılmaktadır. Lisans ve erkek çalışanların %80'i ödüllendirmenin gerçek varlığına ve doğru yapıldığına inanmamaktadırlar.

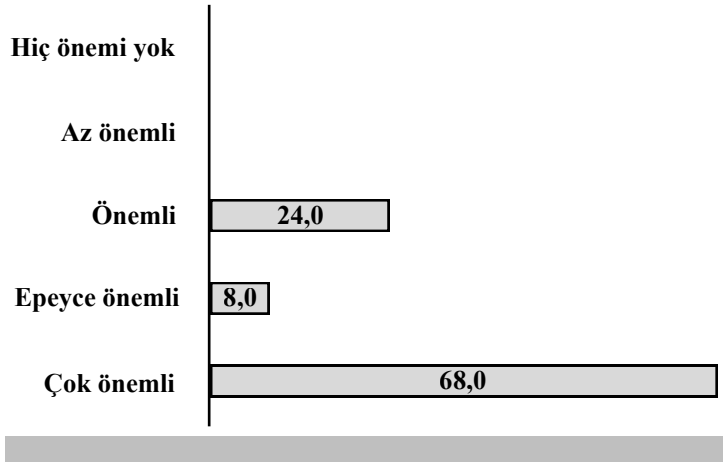
Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda performans dayalı ödüllendirme ve değerlendirme sisteminde net kriterler belirlenmediği için bunlar belirleninceye kadar kendi oluşturdukları modeli kullanmaktadır. Bu model de sırasıyla çalışanlardan biri ödüllendirilerek hakkaniyeti sağlıyorlar ya da sağladıklarını düşünüyorlar.

3.4.10. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Önemi

Personele kurumsal kapasitenin geliştirilmesinin Belediye ve birim için önemi sorulduğunda;

Tablo 3.13. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Belediye ve Birim İçin Önemi

		Çok eksikimiz var	Biraz eksikimiz var	Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir	İyi durumdayız	Çok iyi durumdayız	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	12,5	25,0	31,3	18,8	12,5	100,0
	Erkek		11,1	55,6	11,1	22,2	100,0
YAŞ	20-25		33,3		33,3	33,3	100,0
	26-30			100,0			100,0
	31-40	11,1	33,3	44,4	11,1		100,0
	41-50	10,0		40,0	20,0	30,0	100,0
	51-60		50,0	50,0			100,0
	61-+						
EĞİTİM	İlköğretim		50,0	33,3		16,7	100,0
	Lise	20,0		60,0		20,0	100,0
	Önlisans		33,3		33,3	33,3	100,0
	Lisans	10,0	10,0	50,0	20,0	10,0	100,0
	Lisansüstü				100,0		100,0
STATÜ	İşçi	11,1	27,8	38,9	11,1	11,1	100,0
	Memur			42,9	28,6	28,6	100,0
KIDEM	1-5 yıl	7,1	28,6	42,9	14,3	7,1	100,0
	6-10 yıl			60,0	20,0	20,0	100,0
	16-20 yıl	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	100,0
	21-30					100,0	100,0
ORTALAMA		8,0	20,0	40,0	16,0	16,0	100,0

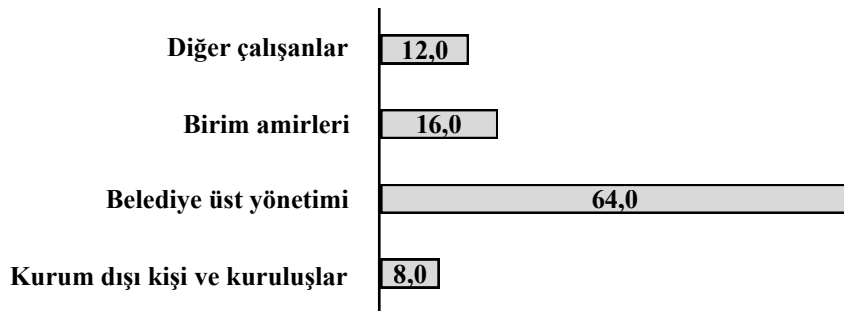


Şekil 3.3. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesinin Belediye ve Birim İçin Önemi

Kurumsal kapasitenin önemine ilişkin olarak sorulan "Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi Belediye ve biriminiz için ne kadar önemlidir" sorusuna "hiç önemi yok" ve "az önemli" cevapları verilmemiştir. "Önemli" bulanlar %24 civarında iken; epeyce ve çok önemli bulanların oranı %76'yı bulmuştur. Buna göre kurumsal kapasitenin geliştirilmesi konusunu belediye personeli önemli bulmaktadır.

3.4.11. Kapasite Artırımındaki Görevliler

Belediye'nin kapasitesini artırması hususunda ana görevin kimlere ait olduğuna yönelik sorulan soruya diğer çalışanlar %12, birim amirleri %16, belediye üst yönetimi %64 ve kurum dışı kişi ve kuruluşlar %8 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 3.4. Bolu Belediyesi'nin Kapasite Artırımındaki Görevliler

Tablo 3.14. Bolu Belediyesi'nin Kapasite Artırımındaki Görevliler

		Diğer çalışanlar	Birim amirleri	Belediye üst yönetimi	Kurum dışı kişi ve kuruluşlar	Diğer çalışanlar	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın		6,3	18,8	68,8	6,3	100,0
	Erkek		22,2	11,1	55,6	11,1	100,0
YAŞ	20-25			33,3	33,3	33,3	100,0
	26-30			100,0			100,0
	31-40			22,2	77,8		100,0
	41-50		20,0		70,0	10,0	100,0
	51-60		50,0		50,0		100,0
EĞİTİM	İlköğretim				83,3	16,7	100,0
	Lise		20,0		60,0	20,0	100,0
	Önlisans			33,3	66,7		100,0
	Lisans		20,0	30,0	50,0		100,0
	Lisansüstü				100,0		100,0
STATÜ	İşçi		5,6	16,7	66,7	11,1	100,0
	Memur		28,6	14,3	57,1		100,0
KIDEM	1-5 yıl		14,3	28,6	50,0	7,1	100,0
	6-10 yıl		20,0		80,0		100,0
	16-20 yıl				80,0	20,0	100,0
	21-30				100,0		100,0

3.4.12. Yetki ve Sorumluluklarda Hakkaniyet

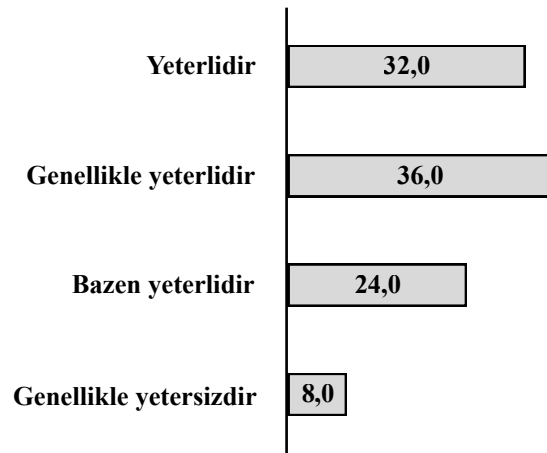
Belediye görevlilerinin görevlerini yerine getirip getirmedikleri hususunda sorulan "Belediye görevlileri yetki ve sorumluluklarını kanun ve düzenlemelere uygun ve hakkaniyet kuralları ölçüsünde yerine getiriyorlar mı" sorusuna getiriyorlar %36, genellikle getiriyorlar %12, bazen getiriyorlar %36, genellikle getirmiyorlar %8, getirmiyorlar %4, fikrim yok %4'tür. Buna göre çalışanların görevlerini yerine getirdiklerini düşünenlerin oranı %50'ye yakındır.



Şekil 3.5. Yetki ve Sorumluluklarda Hakkaniyet

3.4.13. Belediye Hizmet Kalitesi

Belediyenin hizmet kalitesine yönelik olarak sorulan "Sizce belediye hizmet kalitesi yeterli mi" sorusuna yeterli %32, genellikle yeterli %36, bazen yeterli %24, genellikle yetersiz %8'dir. Buna göre belediyenin hizmet kalitesi büyük oranda yeterli olarak görülmektedir.



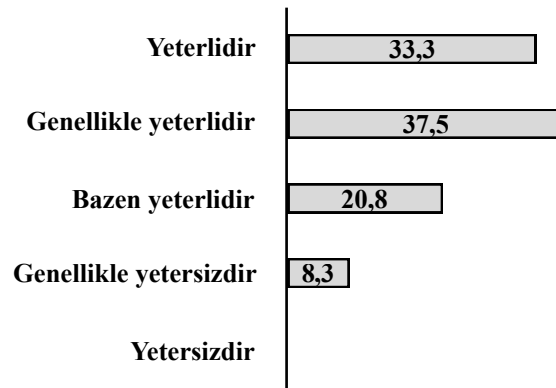
Şekil 3.6. Belediye Hizmet Kalitesi

Tablo 3.16. Belediye Hizmet Kalitesi

		Yeterlidir	Genellikle yeterlidir	Bazen yeterlidir	Genellikle yetersizdir		TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	25,0	37,5	25,0	12,5		100,0
	Erkek	44,4	33,3	22,2			100,0
YAŞ	20-25	33,3	33,3	33,3			100,0
	26-30		100,0				100,0
	31-40	33,3	22,2	22,2	22,2		100,0
	41-50	30,0	40,0	30,0			100,0
	51-60	50,0	50,0				100,0
	61-+						
EĞİTİM	İlköğretim	66,7	16,7		16,7		100,0
	Lise	20,0		80,0			100,0
	Önlisans	33,3	33,3	33,3			100,0
	Lisans	20,0	60,0	10,0	10,0		100,0
	Lisansüstü		100,0				100,0
STATÜ	İşçi	27,8	27,8	33,3	11,1		100,0
	Memur	42,9	57,1				100,0
KIDEM	1-5 yıl	28,6	35,7	21,4	14,3		100,0
	6-10 yıl	20,0	60,0	20,0			100,0
	16-20 yıl	40,0	20,0	40,0			100,0
	21-30	100,0					100,0

3.4.14. Birimin Hizmet Kalitesi

Birimin hizmet kalitesine yönelik olarak sorulan bu soruya yeterlidir %33,3, genellikle yeterlidir %37,5, bazen yeterlidir %20,8, genellikle yetersizdir %8,3'tür. Buna göre birimin hizmet kalitesinin büyük oranda yeterli olduğu söylenebilir.



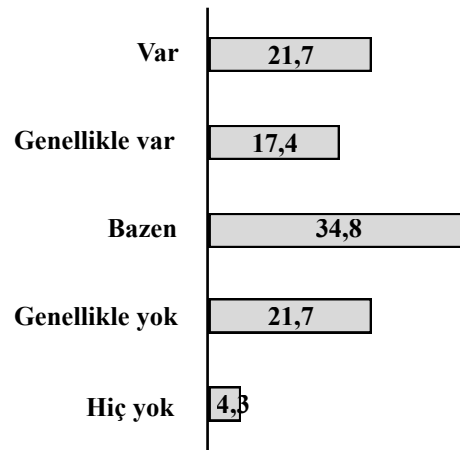
Şekil 3.7. Birimin Hizmet Kalitesi

Tablo 3.17. Birimin Hizmet Kalitesi

		Yeterlidir	Genellikle yeterlidir	Bazen yeterlidir	Genellikle yetersizdir	Yetersizdir	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	26,7	40,0	26,7	6,7		100,0
	Erkek	44,4	33,3	11,1	11,1		100,0
YAŞ	20-25	66,7	0,0	33,3	0,0		100,0
	26-30	0,0	100,0	0,0	0,0		100,0
	31-40	22,2	44,4	22,2	11,1		100,0
	41-50	44,4	22,2	22,2	11,1		100,0
	51-60	0,0	100,0	0,0	0,0		100,0
EĞİTİM	İlköğretim	40,0	60,0	0,0	0,0		100,0
	Lise	20,0	0,0	40,0	40,0		100,0
	Önlisans	33,3	33,3	33,3	0,0		100,0
	Lisans	40,0	40,0	20,0	0,0		100,0
	Lisansüstü	0,0	100,0	0,0	0,0		100,0
STATÜ	İşçi	23,5	35,3	29,4	11,8		100,0
	Memur	57,1	42,9	0,0	0,0		100,0
KIDEM	1-5 yıl	28,6	42,9	28,6	0,0		100,0
	6-10 yıl	25,0	50,0	0,0	25,0		100,0
	16-20 yıl	40,0	20,0	20,0	20,0		100,0
	21-30 yıl	100,0	0,0	0,0	0,0		

3.4.15. Personel Ödüllendirme

"Bolu Belediyesinin kişisel gayreti destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı" sorusuna verilen cevaplar; var %21,7, genellikle var %17,4, bazen %34,8, genellikle yok %21,7 ve hiç yok %4,3 olarak görülmektedir. Buna göre belediye personelinin başarıyı destekleyen bir çalışma ortamı olmadığını düşündükleri söylenebilir.



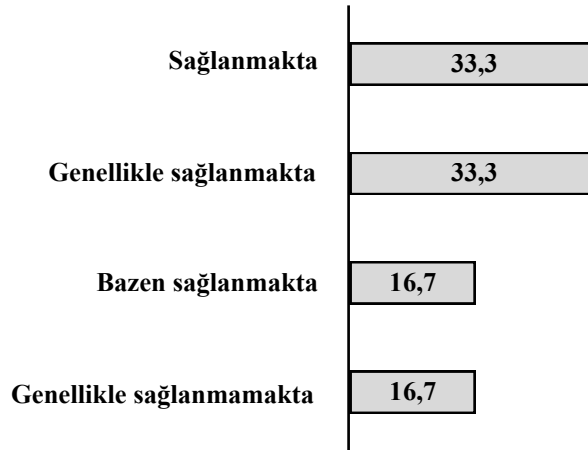
Şekil 3.8. Başarıyı Ödüllendiren Çalışma Ortamı

Tablo 3.18. Başarıyı Ödüllendiren Çalışma Ortamı
 $X^2(16,N23)= 37,82,p=0,002.)$

		Var	Genellikle var	Bazen	Genellikle yok	Hiç yok	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	13,3	13,3	46,7	26,7		100,0
	Erkek	37,5	25,0	12,5	12,5	12,5	100,0
YAŞ	20-25	66,7		33,3			100,0
	26-30		100,0				100,0
	31-40		33,3	44,4	22,2		100,0
	41-50	33,3		33,3	33,3		100,0
	51-60					100,0	100,0
EĞİTİM	İlköğretim	20,0	20,0	60,0			100,0
	Lise	20,0		20,0	60,0		100,0
	Önlisans			50,0	50,0		100,0
	Lisans	30,0	30,0	20,0	10,0	10,0	100,0
	Lisansüstü			100,0			100,0
STATÜ	İşçi	17,6	11,8	41,2	29,4		100,0
	Memur	33,3	33,3	16,7		16,7	100,0
KIDEM	1-5 yıl	14,3	28,6	35,7	14,3	7,1	100,0
	6-10 yıl	20,0		40,0	40,0		100,0
	16-20 yıl	50,0		25,0	25,0		100,0

Bolu Belediyesi'nde hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlayan personel ödüllendirilip, düşmesine neden olan görevlilere gerekli ceza verilerek hakkaniyet sağlanmakta mı?

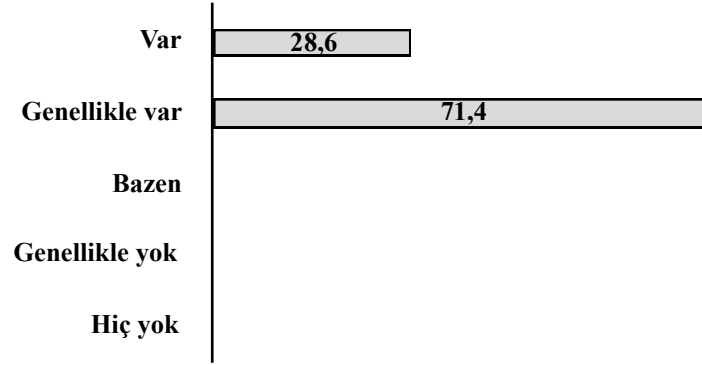
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında; "sağlanmakta" %33,3, "genellikle sağlanmakta" %33,3, "bazen sağlanmakta" %16,7, "genellikle sağlanmamakta" %16,7 iken "hiç sağlanmamakta" cevabı ise verilmemiştir. Buna göre belediye personeli yarısından fazlası ödül ve ceza konusunda hakkaniyetin sağlanmakta olduğunu söylemişlerdir.



Şekil 3.9. Bolu Belediyesi'nde hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlayan personel ödüllendirilip, düşmesine neden olan görevlilere gerekli ceza verilerek hakkaniyet sağlanmakta mı?

Biriminizde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı?

Birim içerisinde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren çalışma ortamı var mı sorusuna verilen cevaplar var %28,6, genellikle var %71,4'tür. Buna göre birim içerisinde başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 3.10. Biriminizde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı?

3.4.16. Birim Performansı

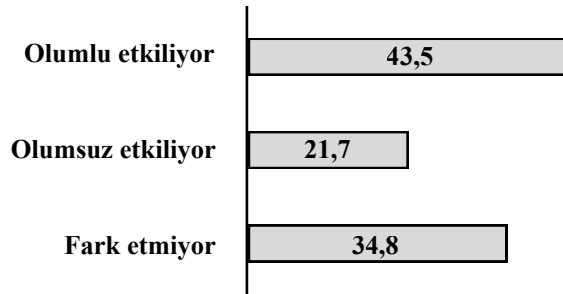
Birim performansının artırılabilmesi için hangilerine daha fazla önem vermek gerekir sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; birim içi yetki ve görev paylaşımı %48, teknik altyapı %28, mevzuat %12 çalışanlar arası ilişkiler %4, diğer birimlerle ilişkiler %2, iş yerinin fiziksel ortamı %2'dir.



Şekil 3.11. Birim Performansı

3.4.17. Birimin Örgütsel Alışkanlıkları

Birim içerisinde örgütsel alışkanlıkların çalışma şartlarını ve performansını nasıl etkilediğine yönelik olarak sorulan soruya olumlu etkiliyor %43,5, olumsuz etkiliyor %21,7'dir. Buna göre olumlu düşünenlerin oranı yarıya yakındır.



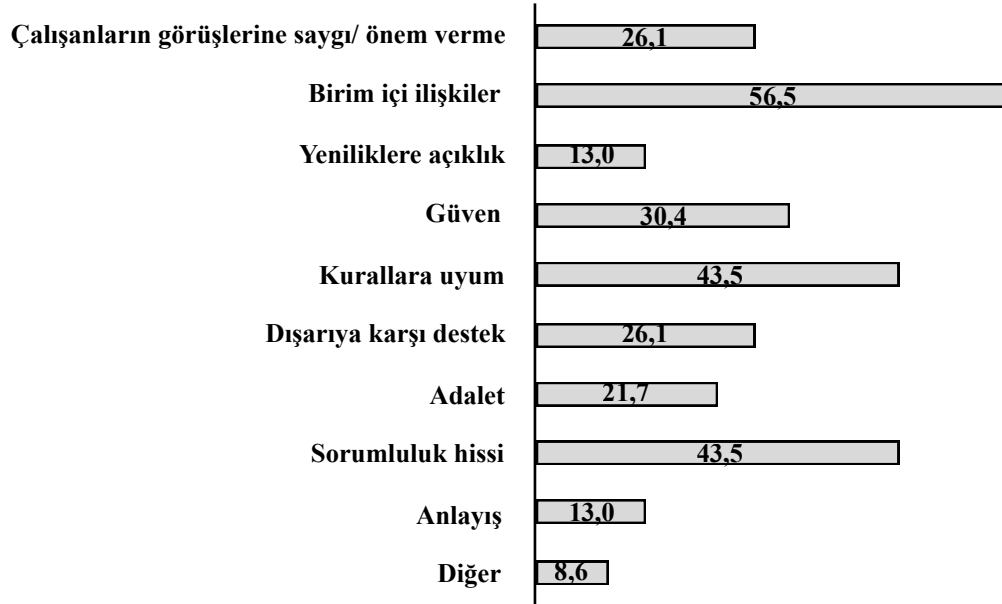
Şekil 3.12. Birimin Örgütsel Alışkanlıkları

Tablo 3.19. Birim Örgütsel Alışkanlıkları

		Olumlu etkiliyor	Olumsuz etkiliyor	Fark etmiyor	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	46,7	20,0	33,3	100,0
	Erkek	37,5	25,0	37,5	100,0
YAŞ	20-25	66,7	0,0	33,3	100,0
	26-30	100,0	0,0	0,0	100,0
	31-40	22,2	11,1	66,7	100,0
	41-50	50,0	37,5	12,5	100,0
	51-60	50,0	50,0	0,0	100,0
	61-+				
EĞİTİM	İlköğretim	25,0	50,0	25,0	100,0
	Lise	66,7	0,0	33,3	100,0
	Önlisans	50,0	30,0	20,0	100,0
	Lisans	0,0	0,0	100,0	100,0
	Lisansüstü				100,0
STATÜ	İşçi	42,9	14,3	42,9	100,0
	Memur				100,0
KIDEM	1-5 yıl	40,0	20,0	40,0	100,0
	6-10 yıl	50,0	50,0	0,0	100,0
	16-20 yıl	100,0	0,0	0,0	100,0
	21-30	46,7	20,0	33,3	100,0

Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklardan memnun olduğunuz en fazla üç tane hususu numaralandırınız?

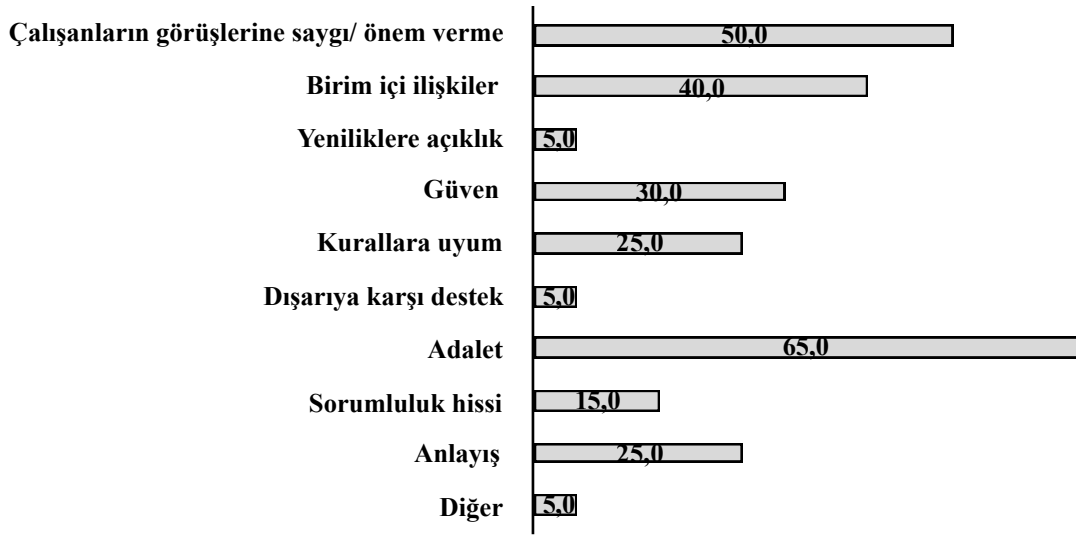
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında birim içi ilişkiler %56,5, kurallara uyum %43,5, sorumluluk hissi %43,5, güven %30,4, çalışanların görüşlerine saygı/ önem verme %26,1, dışarıya karşı destek %26,1, adalet %21,7, yeniliklere açıklık %13, anlayış %13, diğer 8,6'dır. Birden fazla cevap verildiği için toplam %100'ü geçmektedir.



Şekil 3.13. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklardan memnun olduğunuz en fazla üç tane hususu numaralandırınız?

Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklar ve uygulamalardan memnun olmadığınız en fazla üç tane hususu numaralandırınız?

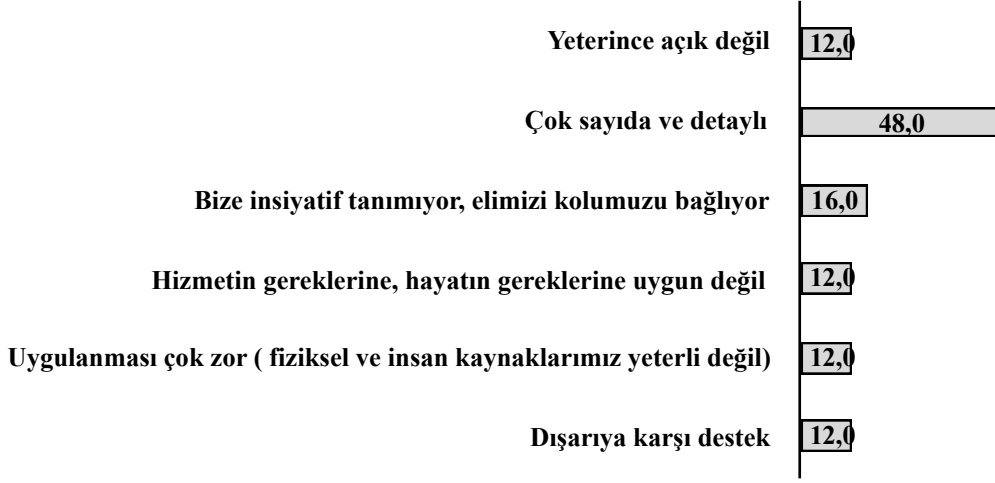
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında adalet %65, çalışanların görüşlerine saygı/önem verme %50, birim içi ilişkiler %40, güven %30, anlayış %25, kurallara uyum %25, sorumluluk hissi %15, yeniliklere açıklık %5, dışarıya karşı destek %5, diğer %5'tir. Birden fazla cevap verildiği için toplam %100'ü geçmektedir.



Şekil 3.14. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklar ve uygulamalardan memnun olmadığınız en fazla üç tane hususu numaralandırınız?

3.4.18. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

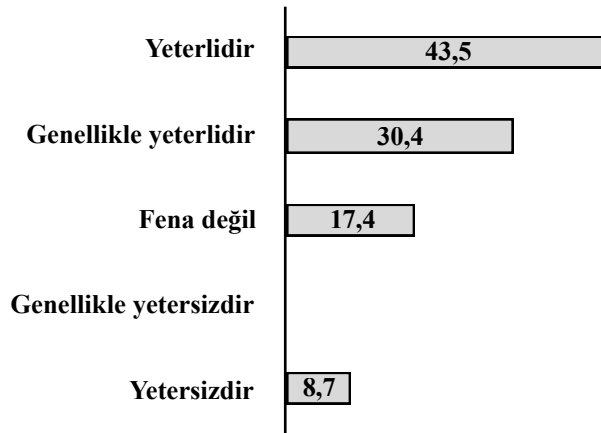
Mevzuattan kaynaklanan ve birim kapasitesini olumsuz yönde etkileyen hususlar nelerdir sorusuna verilen cevaplara bakıldığında çok sayıda ve detaylı %48, bize inisiyatif tanınmıyor, elimizi kolumuzu bağlıyor %16, yeterince açık değil %12, hizmetin gereklerine, hayatın gereklerine uygun değil %12, uygulanması çok zor (fiziksel insan kaynaklarımız yeterli değil) %12, dışarıya karşı destek %12'dir. Birden fazla cevap verildiği için toplam %100'ü geçmektedir.



Şekil 3.15. Mevzuattan kaynaklanan ve birim kapasitesini olumsuz yönde etkileyen hususlar nelerdir?

3.4.19. Belediye'nin Kurumsal Kaynakları

Belediye hizmetlerinin kaliteli ve hızlı bir şekilde yapılmasını temin edecek; bilgi paylaşımı ve teknik destek sağlayacak bilgisayar vs. donanım ne durumdadır sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; yeterlidir %43,5, genellikle yeterlidir %30,4, fena değil %17,4, yetersizdir %8,7'dir. Genellikle yetersizdir yanıtı verilmemiştir. Buna göre belediyenin teknik destek sağlayacak donanımının büyük oranda yeterli olduğu söylenebilir.



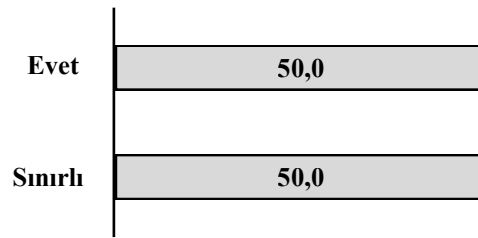
Şekil 3.16. Belediye'nin Kurumsal Kaynakları

Tablo 3.20. Belediye'nin Kurumsal Kaynakları

		Yeterlidir	Genellikle yeterlidir	Fena değil	Genellikle yetersizdir	Yetersizdir	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	40,0	33,3	20,0	0,0	6,7	100,0
	Erkek	50,0	25,0	12,5	0,0	12,5	100,0
YAŞ	20-25	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
	26-30	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	31-40	33,3	22,2	33,3	0,0	11,1	100,0
	41-50	37,5	50,0	12,5	0,0	0,0	100,0
	51-60	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	100,0
EĞİTİM	İlköğretim	60,0	20,0	0,0	0,0	20,0	100,0
	Lise	40,0	20,0	40,0	0,0	0,0	100,0
	Önlisans	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Lisans	50,0	20,0	20,0	0,0	10,0	100,0
	Lisansüstü	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
STATÜ	İşçi	41,2	29,4	23,5	0,0	5,9	100,0
	Memur	50,0	33,3	0,0	0,0	16,7	100,0
KIDEM	1-5 yıl	42,9	21,4	21,4	0,0	14,3	100,0
	6-10 yıl	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0	100,0
	16-20 yıl	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0	100,0

3.4.20. Birimin Teknik Altyapısı

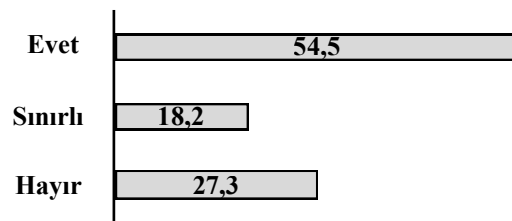
Biriminizin, hizmetleri verimli bir şekilde sunmasını sağlayacak, teknik altyapısı yeterli midir sorusuna verilen cevaplara bakıldığında evet %50, sınırlı %50'dir. Hayır cevabı ise verilmemiştir. Buna göre birimin teknik altyapısının %100 olmasa da yeterli olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 3.17. Birimin Teknik Altyapısı

3.4.21. Personel Sayısı ve Niteliği

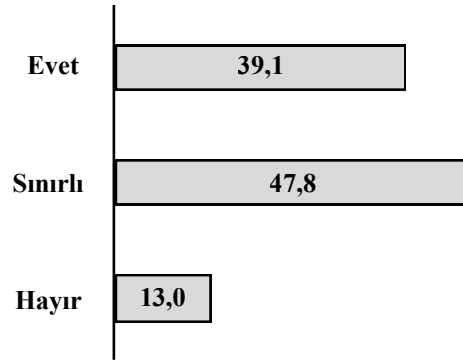
Biriminizde yeterli sayıda personel bulunmakta mıdır sorusuna verilen cevaplara bakıldığında evet %54,5, sınırlı 18,2, hayır %27,3'tür. Buna göre personel sayısı yarı yarıya yeterli bulunmaktadır.



Şekil 3.18. Birimin Personel Yeterliliği

Biriminizde görev yapan personelin nitelikleri/özellikleri yeterli midir?

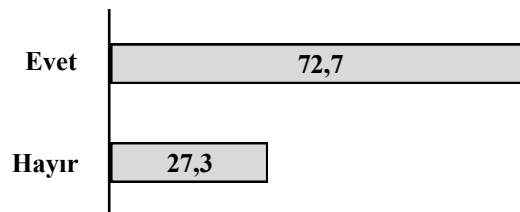
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında evet %39,1, sınırlı %47,8, hayır %13'tür. Buna göre toplamda sınırlı ve hayır cevabı yarıdan fazlayı geçmektedir. Birim içerisinde çalışan personelin nitelikleri/özellikleri yeterli bulunmamaktadır.



Şekil 3.19. Birimde Görev Yapan Personelin Niteliği

3.4.22. Hizmet İçi Eğitim

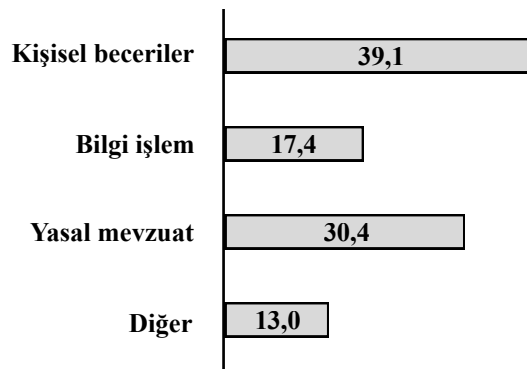
Hizmet içi eğitim ihtiyacınız var mı sorusuna verilen cevaplara bakıldığında evet %72,7, hayır %27,3'tür. Buna göre hizmet içi eğitime büyük oranda ihtiyaç vardır yorumunu yapmak mümkündür. Bir önceki soruya verilen cevap ile benzer bir sonuç çıkmıştır. Birim içerisinde çalışan personelin nitelikleri/özellikleri yeterli bulunmamıştır sonucunun devamında hizmet içi eğitime de ihtiyaç olduğu sonucu çıkmıştır.



Şekil 3.20. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?

Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında kişisel beceriler %39,1, yasal mevzuat %30,4, bilgi işlem 17,4, diğer 13'tur. Buna göre daha çok kişisel beceriler noktasında eksiliğin olduğunu söylemek mmkundur.



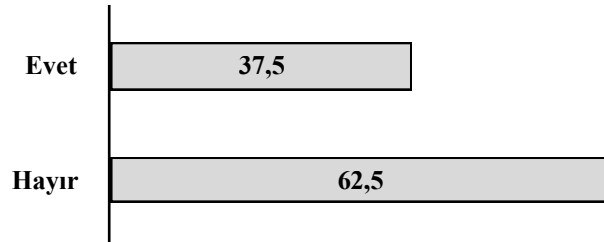
şekil 3.21. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?

Tablo 3.21. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?STATÜ *X²{4, N=23}=11,516, p=0,021.

		Kişisel beceriler	Bilgi işlem	Yasal mevzuat	Diğer	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	42,9	21,4	28,6	7,1	100,0
	Erkek	33,3	11,1	33,3	22,2	100,0
YAŞ	20-25	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
	26-30	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	31-40	22,2	33,3	33,3	11,1	100,0
	41-50	44,4	11,1	22,2	22,2	100,0
	51-60	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
EĞİTİM	İlköğretim	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0
	Lise	75,0	25,0	0,0	0,0	100,0
	Önlisans	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
	Lisans	20,0	0,0	50,0	30,0	100,0
	Lisansüstü	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
STATÜ*	İşçi	52,9	23,5	17,6	5,9	100,0
	Memur	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0
KIDEM	1-5 yıl	38,5	15,4	38,5	7,7	100,0
	6-10 yıl	0,0	40,0	40,0	20,0	100,0
	16-20 yıl	80,0	0,0	0,0	20,0	100,0

3.4.23. Birimin Fiziksel İmkanları

Biriminizin fiziksel imkanları yeterli midir sorusuna verilen cevaplara bakıldığında evet %37,5, hayır %62,5'tir. Buna göre birimin fiziksel imkanları yeterli bulunmamaktadır.



Şekil 3.22. Birimin Fiziksel İmkanları

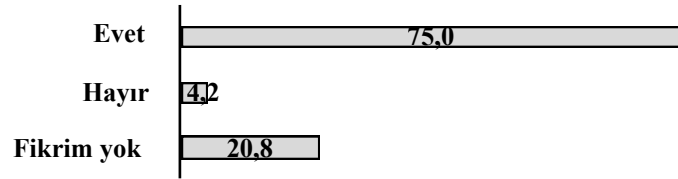
Tablo 3.22. Birimin Fiziksel İmkanları

YAŞ*X²{4, N=24}=9,541, p=0,049

		Evet	Hayır	TOPLAM
CİNSİYET	Kadın	33,3	66,7	100,0
	Erkek	44,4	55,6	100,0
YAŞ*	20-25	100,0	0,0	100,0
	26-30	100,0	0,0	100,0
	31-40	11,1	88,9	100,0
	41-50	33,3	66,7	100,0
	51-60	50,0	50,0	100,0
EĞİTİM	İlköğretim	33,3	66,7	100,0
	Lise	20,0	80,0	100,0
	Önlisans	50,0	50,0	100,0
	Lisans	40,0	60,0	100,0
	Lisansüstü	100,0	0,0	100,0
STATÜ	İşçi	33,3	66,7	100,0
	Memur	50,0	50,0	100,0
KIDEM	1-5 yıl	35,7	64,3	100,0
	6-10 yıl	20,0	80,0	100,0
	16-20 yıl	60,0	40,0	100,0

3.4.24. Sosyal Tesis

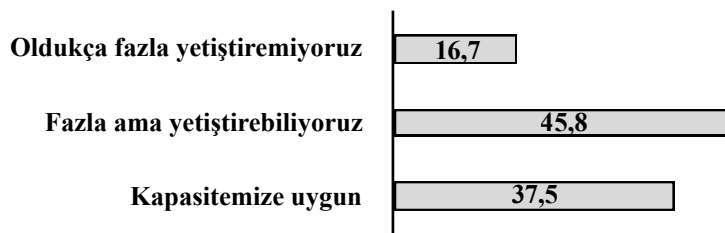
Belediye personelinin, hizmet saatleri dışında kullanabileceği, sosyal tesislere ihtiyacı var mıdır sorusuna verilen cevaplara bakıldığında evet %75, hayır %4,2, fikrim yok %20,8'dir. Buna göre sosyal tesisler ihtiyacın olduğu söylenebilir.



Şekil 3.23. Belediye Personelinin Sosyal Tesislere İhtiyacı

3.4.25. Birimdeki İş Yükü ve İşbirliği

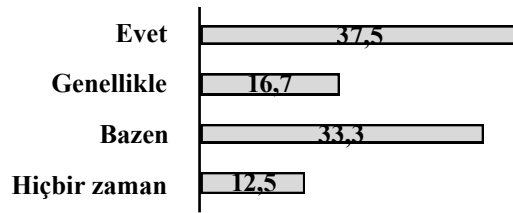
Biriminizdeki iş yükü ne durumdadır sorusuna verilen cevaplara bakıldığında oldukça fazla yetiştiremiyoruz %16,7, fazla ama yetiştirebiliyoruz %45,8, kapasitemize uygun %37,5'tir. Buna göre iş yükü açısından çok yoğunluk olmadığı söylenebilir.



Şekil 3.34. Birimdeki İş Yükü

Birim amirlerinizin görevin gerektirdiği nitelikler bakımından yeterli ve işbirliğine açık olduğunu düşünüyor musunuz?

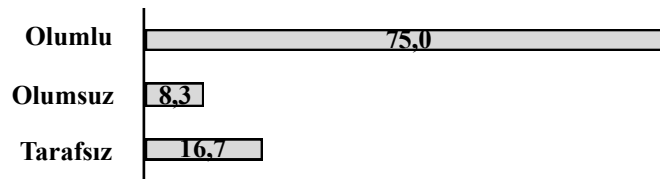
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında evet %37,5, genellikle %16,7, bazen %33,3, hiçbir zaman %12,5'tir. Buna göre birimin nitelikleri bakımından yeterli ve işbirliğine açık olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 3.25. Birim Amirlerinin İşbirliği

3.4.26. Birime Duyulan Güven

Hizmetlerinizden yararlanan kişi ve kuruluşların biriminize olan güveni ne yöndedir sorusuna verilen cevaplara bakıldığında olumlu %75, olumsuz %8,3, tarafsız %16,7'dir. Buna göre büyük oranda güvenilir bir birim olduğunu söylemek mümkündür.

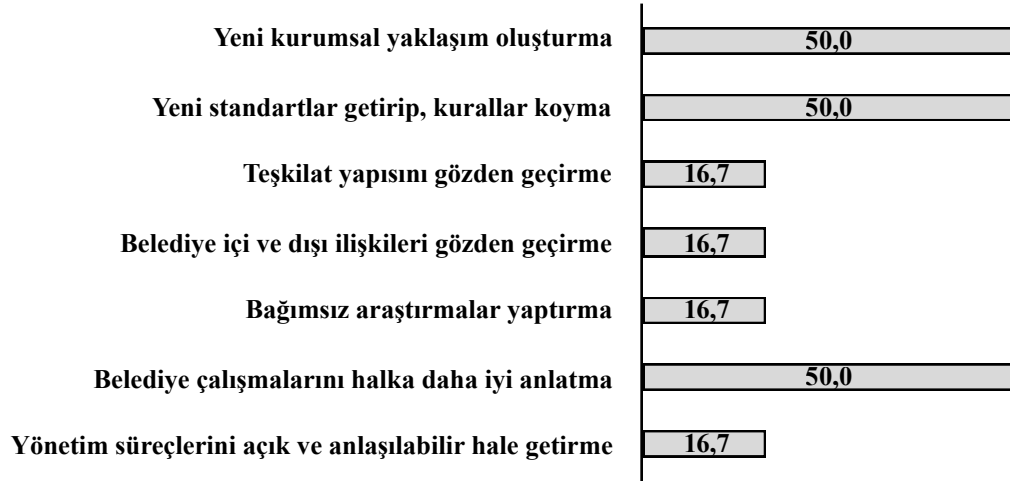


Şekil 3.26. Birime Duyulan Güven

Belediye ve biriminize olan güveni artırmak için aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapılmalıdır?

Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında yeni kurumsal yaklaşım oluşturma %50, yeni standartlar getirip, kurallar koyma %50, belediye çalışmalarını halka daha iyi anlatma %50, teşkilat yapısını gözden geçirme %16,7, belediye içi ve dışı

ilişkileri gözden geçirme %16,7, bağımsız araştırmalar yapma %16,7, yönetim süreçlerini açık ve anlaşılabilir hale getirme %16,7'dir. Birden fazla yanıt verildiği için toplam %100'den fazladır.

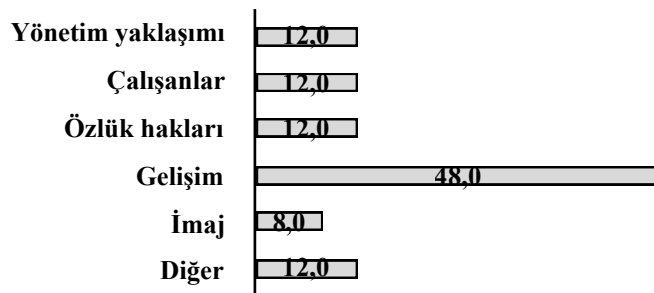


Şekil 3.27. Belediye ve biriminize olan güveni artırmak için hangi çalışmalar yapılmalıdır?

3.4.25. Personelin Bolu Belediyesi İle İlgili Görüşleri

Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden hoşlanıyorsunuz?

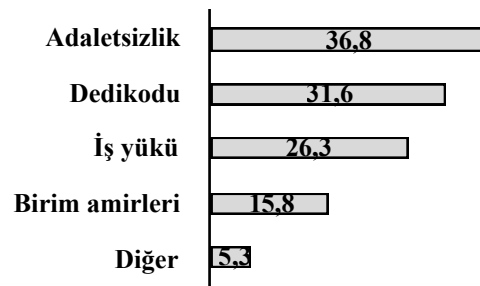
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında gelişim %48, yönetim yaklaşımı %12, çalışanlar %12, özlük hakları %12, diğer %12, imaj %8'dir. Buna göre belediyenin kendini geliştirmesi çalışanların hem dikkatlerinden kaçmadığı hem de memnuniyet duyulduğu söylenebilir.



Şekil 3.28. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden hoşlanıyorsunuz?

Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden rahatsız oluyorsunuz?

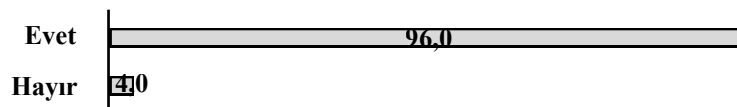
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında adaletsizlik %36,8, dedikodu %31,6, iş yükü %26,3, birim amirleri %15,8, diğer %5,3'dür. Buna göre personelin daha çok adaletsizlik ve dedikodu gibi konularda rahatsızlık duyduğu söylenebilir.



Şekil 3.29. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden rahatsız oluyorsunuz?

Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasitesini artırabileceğine inanıyor musunuz?

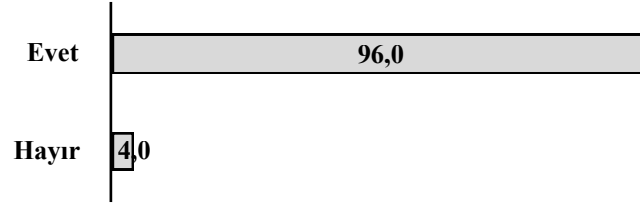
Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında evet %96, hayır %4'tür. Buna göre personel belediyenin kurumsal kapasite konusunda olumlu yönde bir gelişim sağlayacağına inandıkları söylenebilir.



Şekil 3.30. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasitesini artırabileceğine inanıyor musunuz?

Bolu Belediyesi'nde çalışmaktan memnun musunuz?

Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında evet %96, hayır %4'tür. Buna göre personelin neredeyse tamamına yakınının Bolu belediyesinde çalışmaktan memnun oldukları söylenebilir.



Şekil 3.31. Bolu Belediyesi'nde çalışmaktan memnun musunuz?

Sonuç

Bolu Belediyesine bağlı kültür ve sosyal işler müdürlüğü ve bağlı birimlerinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olan bu çalışmada kültür ve sosyal işlerin daha etkili ve verimli hizmet verebilmesi amaçlanmıştır. Kültür hizmetleri Bolu merkez belediyesi ve ilçe belediye yönetimleri ile ortaklaşa yürütülmektedir. Belediyeler, kanunların verdikleri yetki ve sorumluluk içerisinde halkın kültür ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlerin daha iyi yapılabilmesi için çalışmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar ise;

Katılımcıların Bolu Belediyesinin Kurumsal kapasitesi değerlendirmesinde “çok iyi durumdayız” diyenlerin oranı %16, "çok eksikimiz var " diyenlerin oranı ise %8 dir. Bu nedenle uçlar değerlendirme dışı bırakıldığında "eksikimiz var" ve "kapasitemiz artırılabilir" diyenler %74 oranındadır. Bu durum kurumsal kapasite ve kurumsal kültürün oluşum aşamasında olduğunu göstermektedir. Kurumsal kapasitenin eksiklikleri ve sorunları tespit edilip çözülmesi durumunda kapasite kullanımı %26 dan %100'lere yakın değerlere ulaşması mümkündür. Fakat her ne şekilde olursa olsun kapasitenin 1/3'ü şuan da kullanılmamaktadır. Hesap vermenin zayıflığı, katılımcılığın düşük oranda olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim seviyelerine göre incelendiğinde; eğitim seviyesi düşük olanların kapasite kullanım oranının düşük olduğunu belirtmeleri dikkati çekmektedir. Bunlar sahada doğrudan çalışanlar ya da hizmet alımı için insanlarla doğrudan muhatap olan çalışanlardır.

Cinsiyetlerine göre incelendiğinde kurumda çalışan kadınların %12,5 kurumun eksiklerinin fazla olduğunu belirtmektedir. Ancak aynı konu ile ilgili olarak ise 31-50 yaş erkek çalışanlar ise düşünce belirtmemişlerdir. Yaş aralığı 31-50 arasında %11,1 ve %10'unun çok yakın değerlendirmeleri vardır.

Eğitim durumuna göre lise mezunu çalışanların değerlendirmesi ise %20 ve lisans %10 olarak bulunmuştur. Burada çalışan olarak ilköğretim, ön lisans ve lisansüstü çalışanların görüşleri yoktur. Statü olarak ise işçi kesiminin görüşü %11,1

olarak bulunmuş ve memurların görüşleri de yoktur. Kıdem olarak ise 1-5 yıl arası %7,1, 6-10 yıl çalışanların görüşleri yok, 16-20 yıl çalışanların görüşleri ise %20 olarak belirtilmiştir.

Burada aslında dikkati çeken durum ise 16-20 yıl çalışanların görüşleri “lise” mezunları ile aynıdır. Yani uzun süre çalışanların lise mezunu oldukları dolaylı yoldan tespit edilmiştir. 40-50 yaş arası ise lisans mezunu olduğu görülmektedir. Burada dikkati çeken lise mezunu olanlar ile lisans mezunu olanlara arasında %100 görüş farkı ile değerlendirmeler vardır. Uzun süreli çalışanlar kurumsal eksikliğin varlığını belirtmektedirler. Kurumda sebebi ne olursa olsun eksiklik olduğunu personel kabul etmektedir.

Kurumda kadın çalışanların %25’i ve erkek çalışanların ise %11,1 kurumda eksiklik görmekteler. Oransal olarak ise kadın çalışanların gördükleri eksiklik %225,22 oranla daha fazladır. Eğer bu kurumda kadın erkek işçi olarak ayrıştırma yapılmış ise kadınlar kısmında erkeklere oranda çok büyük eksiklik var anlamındadır. Bu durum kadınların daha fazla dikkatli olmalarından da kaynaklanabilir.

Kurumdaki eksiklikler, yaşlara göre de çok farklılık göstermektedir. Bunlar; yaşlara göre de 20-40 arası %33,3 ve 51-60 arası %50 eksiklik görmekteirler. Bu kesim eğitim olarak ilkokul mezunların karşılık gelmektedir. Yani kurumun alt bölümünde doğrudan işle uğraşan kısımlardır.

Önlisans bitirmiş olanlar ise %33,3’lük kesimdir. Lisans ise %10 dur. Bunun anlamı ise eğitim seviyesi yükseldikçe kurumdaki eksiklik daha az görülmekte ve eğitim seviyesi düştükçe kurumdaki eksiklik daha fazla görülmektedir.

Bunun bir diğer anlamı ise yüksek öğretim mezunu personel inisiyatif kullanarak işleri çözmekte veya masa başı iş ve karar verme merciinde olduklarından kurumdaki sorunlar ve eksiklikler ile daha az karşılaştıkları anlamına gelebilir.

Eğitim seviyesi düşük olanlar ise ya işi tam anlamıyla bilmediklerinden ya bilgi eksikliğinden ya da inisiyatif kullanamadıklarından dolayı daha fazla sorunla

karşılaşıyor olabilirler. Bu nedenle gerekli hizmet içi eğitimlerle bu sorun giderilmelidir.

Kıdeme göre çalışanlar ise 1-5 yıl arası %28,6 ve 16-20 yıl kıdemi olan çalışanlardaki oran ise %20'dir. Yani insanlar uzun süreli çalıştıkça pek çok işi hem öğreniyorlar hem de çözelebiliyorlar. Eksiklik konusunda genel ortalama ise %20 orana sahiptir. Aynı kesimde işçiler %27,6 olarak durumu değerlendirmekteler. Burada deneyim ve tecrübenin etkili olduğu düşünülebilir.

Kurum kapasitesinin ya da hizmetinin iyileştirilmesi düşünenlerin oranı %40'dır. Kurumda kapasite kullanımının büyük eksikliğini var olduğunu düşünenler %60 oranındadır.

Kurumda geliştirilip kullanılacak %40'lık kapasitenin olduğu anlaşılmaktadır. Kurum %60 kapasite ile çalışmaktadır.

Kurumun iyi durumda olduğunu düşünenlerin oranı %16'dır. Genel olarak kurumun iyi durumda olmadığını düşünenlerin oranı toplamda %84'tür. Lisansüstü personelin yapmış olduğu değerlendirme ise %100'dür. Lisansüstü personelin bir kişi olması nedeniyle ortalama'yı yansıtmamasının zor olduğunu anlaşılmalıdır. Çünkü diğer çalışanların %84 oranında iyi durumda olmadıklarını ifade etmeleri durumu yansıtmaktadır.

Kapasite kullanımının geliştirilmesini konusunda personeller farklı görüşlere sahiptir. Genel olarak tüm personel birimin ya da kurumun kapasitesinin geliştirilmesi ve artırılmasını kabul etmektedirler. Personel birimin kapasitesinin geliştirilmesinin %55-90 arasında çok önemli olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların ilköğretim mezunlarının olanların %80 eksikliklerin dışardan kaynakladığı ifade etmişlerdir.

Çalışanların yaklaşık olarak %20 ile %80'i kurum dışı nedenlerden dolayı eksiklikleri görmektedirler.

Tüm çalışanların düşünceleri dikkate alındığında kurum dışı nedenlerden dolayı bir sıkıntının olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu sıkıntıların özellikle neler olduğu kesinlikle belirlenmelidir. Bu sebepler teker teker ele alınarak çözümü için

neler yapılacağı ayrıntıları incelenmelidir. Bu sorunlar vatandaşlardan mı kaynaklanmaktadır? Posta gecikmelerinden mi kaynaklanmaktadır? Yoksa mahkemelerin geç vermiş oldukları kararlardan mı kaynaklanmaktadır?

Bir diğer sorun ise belediyenin üst yönetiminden kaynaklandığına inananların oranı %7,7 ile %100 arasında değişmektedir. Belediye de üst yönetim olarak yaklaşık %30'luk kesimde gerçekçi olarak üst yönetimden kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu %30 oran dikkate alınmalıdır. 1/3 oranında bu durumun dikkate alınmadığı ya da 1/3'lik üst düzey yöneticinin pozisyonları için yeterli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bolu belediyesinin kapasitesinin artışı iki şekilde düşünülmelidir. Birincisi dışarıdan hizmet alımı ile işlerin yürütülmesi. Diğeri ise belediyenin kendi vermiş olduğu hizmetlerdeki kapasitesinin artırılmasıdır.

Öncelikle kapasite artırımın belediye kendi içerisinde planlamalı ve uygulamaya yönelik programlar yapmalıdır. Kurumsal kapasitesinin standartlaştırılmasına yönelik sorunlar öncelikle tespit edilmeye çalışılmalıdır.

Hizmetin sürekliliği ve kalitesi için bürokrasinin azaltılması, dışardan gelecek taleplerin tarafsız ve hızlı değerlendirilmesi, oy kaygısı içersinde olmaması ve hizmetin insan için olması gerektiği yaklaşımlarını benimsemelidir.

Kısaca çalışma yerine sorun odaklı çözümler üretilmelidir. Bu sorunlar kişilerin yetersizliğinden kaynaklanıyor ise yeterli bilgi ile desteklenmelidir. Eğer personelin kişisel davranışlarından kaynaklanıyor ise hizmet içi eğitim verilmelidir. Şayet işi bilerek engelliyor ise personelin başka işlerde çalıştırılması kuruma daha faydalı olabilir.

Belediye çalışanları içerisindeki hakkaniyet ve adaletli uygulamanın varlığına kadınların personelin sadece %25'i inanıyor.

Erkek çalışanların ise sadece %55,6'sı idarecilerin hukuk içerisinde iş yaptıklarına inanmamaktadırlar. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlardan yaklaşık olarak %222,4 oranında daha iyimserler.

20-25 yaş arası %66,7 olarak hukuk içerisinde işlerin yapıldığını düşünmektedirler. Ama aynı şeyi düşünmeyenlerin oranı ise %33,3'lük kesimdir. Yani çalışanların yaklaşık 1/3'lik kısmına karşılık gelmektedir.

31-40 yaş arası ise sadece %11,1 olarak düşünmektedir. Yani bu yaştaki çalışanların yaklaşık %89'u bir kısmı hukuk içerisinde davranılmadığını düşünmektedir. Bu nedenle orta kuşak denilecek çalışanların yaklaşık %89'luk kısmı belediye için gerçek manada işi yürüten daha aktif ve verimli çalışması beklenen kesimdir.

Bu kesim eğer küstürülür ise işler büyük manada aksar ya da işlerin daha etkin ve verimli şekilde gitmesini de engellerler. 41-60 yaş arası ise belediyenin %50 oranında adaletli olduğunu ya da hukuk içerisinde kaldığını belirtmektedir.

Diğer %50'lik kesim ise yönetimin adil olmayan şekilde işler yaptığı tespit ifade etmiştir. Her ne şekilde olursa olsun çalışanların %50 den fazlası belediyede adaletli yönetimin olduğuna inanmamaktadırlar.

Belediye üst yönetimi bu sorunu öncelikle kendi içerisinde çözmelidir. Sorunların kaynağının %50 kısmına karşılık gelmektedir. Eğer bu adil ve adaletli yönetim uygulanır ise insan kaynaklı olan sorunların %75 den fazlasının çözülebilir.

Eğitim durumlarına göre ise ilkokul mezunları % 33,3 lise %20, önlisans %33,3 ve lisans %50 oranında yasa ve yönetmelikler çerçevesinde işlerin yürütülmediğini düşünmektedirler.

Özellikle uygulamalardan büyük rahatsızlık duyan %50 lisans mezunu olan kesimdir. Lisans mezunlarının muhtemelen memur ya da yönetici olduğu düşünülebilir. Bu rahatsızlığın kaynağı ise belediyenin üst yönetiminden oluşan sorunlar olduğu tahmin edilmektedir. Üst yönetimin taraflı davranması yasa ve yönetmeliklere uygun yönetim tavrının ortaya konulamaması olarak düşünülebilir. Bu tür sorunlar uygulama sürecinde giderildiğinde veya minimize edildiğinde rahatsızlıklar giderildiği gibi kurum kimliği daha da güçlenecektir.

İşçilerin %27,4 ve memurlarında %57,1'i hukuk içerisinde kaldığına inanmaktadırlar. Bu durumda alt bölümlerdeki ya da gerçek anlamda saha çalışan

kimselerden oluştuğu değerlendirilir ise son derece önemli olduğu düşünülmelidir. İşçilerin hukuktan ne anladıkları ve yorumladıkları dikkate alındığında yazılı hukuktan daha çok pratikte düşündükleri ve uyguladıkları ya da onlara pratikte uygulanan hukuktur.

Erkek ve kadın çalışanlar arasında hukuki uygulamaların doğru olmadığına inananların oranı %88'dir. Bu kesimin, yöneticilerin hukuk uygulamalarından hoşnut olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bunun değişik nedenleri ve sebepleri olabilir. En önemli sebepler arasında üst yönetimin pratikteki hukukun ve hukuki eksiklerin getirdiği uygulamalardan olabilir. Her ne sebeple olursa olsun iş huzurunun sağlanması için standart ve resmi ilişkilerin etkinleştirilmesi gerekmektedir.

Belediye, kurumsal kapasiteyi artırmak, çalışanlarından en yüksek düzeyde verim almak düşüncesi içerisindedir. Bu düşüncenin etkinleştirilmesi için çalışanlarla ortak paydada buluşması ve sorunları çok yönlü tartışması gerekmektedir.

Çalışan personelin ödüllendirilmesine önem verilmelidir. Böylece hem çalışma iklimini hem de kişileri olumlu yönde etkilemesi mümkündür. Çalışanlara yönelik ödüllendirme sisteminin kriterleri kanunda net olarak belirlenmediği için yönetici, çalışanlar arasında ödüllendirmeyi sıra ile uygulamaya çalışmaktadır. Personel ise bu yönetimin adaletli olmadığını ifade edilmektedir. Bu uygulamanın en kısa sürede bırakılarak personelin de görüşleri alınarak yeni standartları olan bir ödüllendirme sistemine geçilmelidir.

Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi yönündeki çalışan personelden kadınların tamamı yeterli bilgiye sahip değildir. Kendi birimlerindeki durumu ve birimlerinin temel hizmetleri hakkında yeterli bir şekilde donatılmamıştır. Bu durum hizmet vermede aksaklıklara yol açmaktadır. Erkek çalışanların sadece %60'ı yeterli bilgiye sahip yani erkek çalışanların %40'ı ile kadınların çalışanların tamamının birimlerini yeterince tanımadıkları tespit edilmiştir.

Toplam çalışanların sadece %25'lik bölümü birimlerini tanımaktadırlar. Bu nedenle bu birimdeki verimlilik personel olarak %25 olarak alınabilir.

Çünkü birimlerindeki sorunları da çözüm yollarını da bilmedikleri için çözüm yolları da geliştiremedikleri anlaşılmaktadır. Bunun sonucu olarak da birimdeki kapasite artışının nasıl olacağını da bilmiyorlar. Kısacası birimdeki %25'lik personel dışındaki tüm personelin sorunlarının tespit edilerek çözüm aranmalıdır.

Bunlar içerisinde uzman personelden faydalanılarak karşılaştıkları sorunlar bire bir tespit edilerek belirlenmeli ve çözüm içinde bir yol haritası personele verilmelidir. Yani sorun odaklı çözümlere yönelinmesi gerekmektedir.

Belediyedeki çalışan her kesim kendi birimine göre alt yapıda %50 eksiklik görmektedirler. Yani kalitenin artırılması ya da hizmetlerin iyileştirilmesi için yeni altyapı yatırımlarının yapılması ve artırılması anlamına gelmektedir.

Altyapıdaki bu eksiklik, teknoloji eksikliği ya da birimlerde yeterli uzman olmamasından da kaynaklanıyor olabilir.

Kaynakça

AKTAN, Coşkun Tan ve Tarık Vural, **Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri**, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

AB KONSEYİ, European Governance, (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf), (2001), Erişim Tarihi (04.07.2018)

BALTALAR, Hasan; **Kurumsallaşma Süreci**, <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=40>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

BAŞKONAKLI, Ethem ve İhsan Solaroğlu; **Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür** Üzerine, <http://www.ethembeskonakli.com/images/content/pdf/makaleler/beskonakli-yolumuz-uzun-kurumsal-kultur.pdf>, Erişim Tarihi (15.09.2017)

BAŞOĞLU, Ulaş; **Kurum Kültürü Nasıl Geliştirilir?**, <http://nasilkolay.com/kurum-kulturu-nasil-gelistirilir>, Erişim Tarihi (12.11.2017)

BİLGİÇ, Bilgiç vd., “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003

BİNGÜL, İbrahim; **Kurum ve Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler**, <http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/kurum-kulturu-ve-kurum-kulturunu-etkileyen-faktorler>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

ÇEVİKBAŞ, Rafet, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırması Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2012, s 9-32

Bolu Belediyesi 2012 Denetim Raporu, **Sayıştay Raporu**, 2012, Ankara

ELEVLİ, Bilal; **Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesine Yenilikçi Yaklaşımlar**, <https://isgfrm.com/threads/isletmelerin-kurumsal-kapasitelerinin-gelistirilmesine-yenilikci-yaklasimlar.2016/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

ERDEMİR, Süleyman; **Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları**, <http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, 4. Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2011

GÜÇLÜ, Hakan; **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim**, <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/> , Erişim Tarihi (11.12.2017)

HUGHES, E., O., Public Management & Administration, Palgra & Macmillan, 2012'den Aktaran, Gülsüm Korkut, Osman Kürşat Acar ve Alim Tetik; " **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu**", <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/299560>, Erişim Tarihi (01.07.2018)

HUGHES, O. E., **Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi**, Çeviren: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, BingBang Yayınları, 2014, Ankara

HONADLE, B. W., 'A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose', Public Administration Review, 1981, Sayı.5, Cilt. 41, (Sep-Oct.), s. 575-580

KUTLU, Önder; "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışmaları", **Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar: 60. Yılında TODAİE**, s. 459-479

KUTLU, Önder; " Selçuklu Belediyesi Kurumsal Kapasite Geliştirme Raporu ", Selçuklu Belediyesi, 2012, s.1-114

KOCAOĞLU, Belgin Uçar, " Belediyelerde Yönetimsel Kapasite Değerlendirmesi: İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneklerinin Karşılaştırılması " , Doktora Tezi, **Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2013, s.1-388

KOCAOĞLU, Belgin Uçar ve M. Kemal Öktem; " Belediyelerde Yönetimsel Kapasite Değerlendirilmesi: İç Anadolu Bölgesi Örneği ", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, C.25, S.2, Nisan 2016, s.53-79

KORKUT, Gülsüm, Osman Kürşat ACAR ve Alim TETİK; “ **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile Değişen Kamu Hizmeti ve Türkiye İş Kurumu**”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/299560>, Erişim Tarihi (01.07.2018)

NOHUTÇU, Ahmet,, “Tekno-ekonomik Paradigma Dönüşümünden Yeni Demokratik Yönetim Mekanizmalarına: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Devlet ve Kamu Yönetimine Etkileri”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2003

ORHAN, Erdem ve Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi ", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, S.8, C.29, s. 198-213

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, **Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği**, Ed. Uğur Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayınları, Ankara, 2003

ÖZTAŞ Cemal ve Eyüp Zengin, " Yerel Yönetimler ve Kültür Hizmetleri ", <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9306>, Erişim Tarihi (10.01.2018)

SAYAN, İpek Özkal, “**Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme**”, http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?130529081937, Erişim Tarihi (20.04.2016)

SİLİER, Orhan, "Dünya’da ve Türkiye’de Kent Müzeleri ", **Ege Mimarlık**, Temmuz 2010, s.16-21

TOPRAK, Zerrin, “**Türkiye’de Yerel Yönetimler – Yapılanma Merkez – Yerel Yönetim İlişkileri**” <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak/TURKIYE'DE%20YEREL%20YONETIMLER%20YAPILANMA.pdf>, s. 1-28

VURAL, Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodol," Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma " **İletişim Fakültesi Dergisi**, s. 121-135

Yerelde Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi Programı Eylem Planı, http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/23Yerelde_Kurumsal_Kapasitenin_Guclendirilmesi_Programi.pdf, Erişim Tarihi (12.11.2016)

YILDIZ, Aydın,En İyi Kurumsal Başarı Stratejisi: "Yeteneklere ve Kurum Kültürüne Yatırımdır", <http://perakendevitrini.com/en-iyi-kurumsal-basari-stratejisi-yeteneklere-ve-kurum-kulturune-yatirimdir/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurum-kulturu-nedir.html> , Erişim tarihi (07.07.2017)

<http://www.bolu.bel.tr/userfiles/dokumanlar/yonetmelik/Kulturvesosyalisler.pdf>, Erişim Tarihi (07.08.2017)

http://www.bolu.bel.tr/userfiles/dokumanlar/yonetmelik/oneri_degerlendirme.pdf, Erişim Tarihi,(14.08.2017)

<http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurum-kulturu/>, Erişim Tarihi (11.12.2017)

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/undp-paper-on-measuring-capacity.html>, Erişim Tarihi (12.11.2017)

<http://bolu.gov.tr/bolu-ekonomisi>, Erişim Tarihi (23.03.2018)

https://tr.wiktionary.org/wiki/kurumsal_kapasite_gelistirme, Erişim Tarihi, (12.11.2017)

EK:1 (MEMUR)

NOT: İsim belirtmeyiniz.

Sorular

A1. Yaşınız?

1) 20-25

2) 26-30

3) 31-40

4) 41-50

5) 51-60

6) +61

A2. Cinsiyetiniz?

1) Kadın

2) Erkek

A3. Eğitim durumunuz?

1) İlköğretim

2) Lise

3) Ön Lisans

4) Lisans

5) Lisansüstü

A4. Kaç yıldır Bolu Belediyesi'nde çalışıyorsunuz?

1) 1-5

2) 6-10

3) 11-15

4) 16-20

5) 21-30

6) +30

A6. Statünüz?

1) Memur

2) İşçi

- 3) Sözleşmeli
- 4) Şef
- 5) Müdür

A7. Yaptığınız işin türü?

- 1) Büro
- 2) Atölye
- 3) Diğer,

A8. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin/problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz?

- 1) Çok eksikimiz var
- 2) Biraz eksikimiz var
- 3) Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir
- 4) İyi durumdayız
- 5) Çok iyi durumdayız

A9. Biriminizin kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin/problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz?

- 1) Çok eksikimiz var
- 2) Biraz eksikimiz var
- 3) Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir
- 4) İyi durumdayız
- 5) Çok iyi durumdayız

A10. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi Belediye ve biriminiz için ne kadar önemlidir?

- 1) Hiç önemi yok
- 2) Az önemli
- 3) Önemli
- 4) Epeyce önemli
- 5) Çok önemli

A11. Varsa, eksiklikler kim(ler)den kaynaklanmaktadır?

- 1) Benden
- 2) Diğer görevlilerden
- 3) Birim amirlerimden
- 4) Belediye üst yönetiminden
- 5) Kurum dışı etkenlerden

A12. Bolu Belediyesi'nin kapasitesini artırma konusunda ana görev kim(ler)indir?

- 1) Ben
- 2) Diğer çalışanlar
- 3) Birim amirleri
- 4) Belediye üst yönetimi
- 5) Kurum dışı kişi ve kuruluşlar

A13. Belediye görevlileri yetki ve sorumluluklarını kanun ve düzenlemelere uygun ve hakkaniyet kuralları ölçüsünde yerine getiriyorlar mı?

- 1) Getiriyorlar
- 2) Genellikle getiriyorlar
- 3) Bazen getiriyorlar
- 4) Genellikle getirmiyorlar
- 5) Getirmiyorlar
- 6) Fikrim yok

A14. Sizce belediye hizmet kalitesi yeterli mi?

- 1) Yeterlidir
- 2) Genellikle yeterlidir
- 3) Bazen yeterlidir
- 4) Genellikle yetersizdir
- 5) Yetersizdir

A15. Bolu Belediyesi'nin kişisel gayreti destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı?

- 1) Var

2) Genellikle var

3) Bazen

4) Genellikle yok

5) Hiç yok

A16. Bolu Belediyesi'nde hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlayan personel ödüllendirilip, düşmesine neden olan görevlilere gerekli ceza verilerek hakkaniyet sağlanmakta mı ?

1) Sağlanmakta

2) Genellikle sağlanmakta

3) Bazen sağlanmakta

4) Genellikle sağlanmamakta

5) Hiç sağlanmamakta

A17. Bolu Belediyesi'nde, işe alımlarda çalışanların yakınlarına öncelik tanınmasını ister misiniz?

1) Evet

2) Hayır

A18. Biriminiz çalışanları, yetki ve sorumluluklarını kanun ve düzenlemelere uygun ve hakkaniyet kuralları ölçüsünde yerine getirip kullanıyorlar mı?

1) Kullanıyorlar

2) Genellikle kullanıyorlar

3) Bazen kullanıyorlar

4) Genellikle kullanmıyorlar

5) Kullanmıyorlar

A19. Sizce biriminizin hizmet kalitesi yeterli seviyede mi?

1) Yeterlidir

2) Genellikle yeterlidir

3) Bazen yeterlidir

4) Genellikle yetersizdir

5) Yetersizdir

A20. Biriminizde çalışmayı destekleyen ve başarıyı ödüllendiren bir çalışma ortamı var mı?

- 1) Var
- 2) Genellikle var
- 3) Bazen
- 4) Genellikle yok
- 5) Hiç yok

A21. Biriminizde hizmet kalitesini artıran personel ödüllendirip, düşüren görevlilere gerekli ceza verilerek hakkaniyet sağlanmakta mı?

- 1) Sağlanmakta
- 2) Genellikle sağlanmakta
- 3) Bazen sağlanmakta
- 4) Genellikle sağlanmamakta
- 5) Hiç sağlanmamakta

A22. Birim performansınızın artırılabilmesi için sizce aşağıdakilerden hangilerine daha fazla önem vermek gerekir? (Önem sırasına göre **en fazla 2 seçeneği** numaralandırınız.)

- 1) Mevzuat
- 2) Birim içi görev ve yetki paylaşımı
- 3) Diğer birimlerle ilişkiler
- 4) İş yerinin fiziksel ortamı
- 5) Teknik altyapı
- 6) Çalışanlar arası ilişkiler
- 7) Diğer,

A23. Biriminizde mevcut örgütsel alışkanlıklar (işlem süreçleri, yazışmalar, görev, yetki ve sorumlulukların paylaşımı gibi) çalışma şartlarınızı ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

- 1) Olumlu etkiliyor
- 2) Olumsuz etkiliyor

3) Fark etmiyor

A24. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklardan memnun olduğunuz **en fazla üç tane** hususu önem sırasına göre numaralandırınız?

- 1) Çalışanların görüşlerine saygı/ önem verme
- 2) Birim içi ilişkiler
- 3) Yeniliklere açıklık
- 4) Güven
- 5) Kurallara uyum
- 6) Dışarıya karşı destek
- 7) Adalet
- 8) Sorumluluk hissi
- 9) Anlayış
- 10) Diğer,

A25. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklar ve uygulamalardan memnun olmadığınız **en fazla üç tane** hususu önem sırasına göre numaralandırınız?

- 1) Çalışanların görüşlerine saygı/ önem verme
- 2) Birim içi ilişkiler
- 3) Yeniliklere açıklık
- 4) Güven
- 5) Kurallara uyum
- 6) Dışarıya karşı destek
- 7) Adalet
- 8) Sorumluluk hissi
- 9) Anlayış
- 10) Diğer,

A26. Mevzuattan kaynaklanan ve birim kapasitesini olumsuz yönde etkileyen hususlar nelerdir? (**en fazla iki** seçeneği önem sırasına göre işaretleyiniz)

- 1) Yeterince açık değil
- 2) Çok sayıda ve detaylı

- 3) Bize insiyatif tanımıyor, elimizi kolumuzu bağlıyor
- 4) Hizmetin gereklerine, hayatın gereklerine uygun değil
- 5) Uygulanması çok zor (fiziksel ve insan kaynaklarımız yeterli değil)
- 6) Dışarıya karşı destek
- 7) Diğer,

A31. Biriminiz açıklık hesap verme ilkelerine yeterince uymuyorsa neden? (**en fazla iki seçeneği önem** sırasına göre işaretleyiniz)

- 1) Kanuni bir zorunluluk bulunmuyor
- 2) Yöneticilerimiz müsaade ediyor
- 3) Vatandaş umursamıyor
- 4) Fark etmiyor
- 5) Bunlara inanmıyorum
- 6) İşimi iyi yapmak için bunlarla uğraşmamam lazım

A32. Belediye hizmetlerinin kaliteli ve hızlı bir şekilde yapılmasını temin edecek; bilgi paylaşımı ve teknik destek sağlayacak bilgisayar vs. donanım ne durumdadır?

- 1) Yeterlidir
- 2) Genellikle yeterlidir
- 3) Fena değil
- 4) Genellikle yetersizdir
- 5) Yetersizdir
- 8) Diğer,

A35. Biriminiz normal faaliyet ve görevlerini planlarken aşağıdaki yol ve mekanizmalardan en çok hangilerinden yararlanmaktadır? (önem sırasına göre **en fazla üç** seçeneği numalarandırınız)

- 1) Daha önceki standart ve uygulamalar
- 2) Sivil toplum görüşleri
- 3) Hizmetlerden yararlanıcı kişi ve kuruluşlar (Muhtar, yüklenici, dernek, oda vb.)
- 4) Başka belediyeler
- 5) Başka ülkeler

- 6) Siyasi parti teşkilatları
- 7) Üniversite
- 8) Vatandaşlar
- 9) Belediye yöneticileri
- 10) Belediye Meclisi
- 11) Diğer,

A36. Birim hizmet kalite ve süreçleri konusunda kararlar kimler tarafından verilmektedir?

- 1) Birim yöneticisi
- 2) Katılımcı bir anlayışla birim çalışanları
- 3) Belediye Başkanı
- 4) Diğer,

A39. Biriminizin, hizmetleri verimli bir şekilde sunmasını sağlayacak, teknik altyapısı yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Sınırlı
- 3) Hayır

A40. Biriminizde yeterli sayıda personel bulunmakta mıdır?

- 1) Evet
- 2) Sınırlı
- 3) Hayır

A41. Biriminizde görev yapan personelin nitelikleri/özellikleri yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Sınırlı
- 3) Hayır

A42. Hizmet içi eğitim ihtiyacımız var mı?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A43. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?

- 1) Kişisel beceriler
- 2) Bilgi işlem
- 3) Yasal mevzuat
- 4) Diğer,

A44. Biriminizin fiziksel imkanları yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A46. Belediye personelinin, hizmet saatleri dışında kullanabileceği, sosyal tesislere ihtiyacı var mıdır?

- 1) Evet
- 2) Hayır
- 3) Fikrim yok

A48. Başka birimlerden işle ilgili bir talebiniz olduğunda, işleri hızlandırmak için, en çok hangi yolları kullanıyorsunuz? (**en sık** kullandığınız **iki yolu** önem sırasına göre numaralandırınız.)

- 1) Resmi kanalları takip ederek
- 2) Gayri resmi ilişkilerimi kullanarak (arkadaş, hemşehri vs. ilişkileri)
- 3) Belediye üst yönetimini aracı koyarak
- 4) İşleri hızlandırmak zorunda değilim
- 5) Başka birimlerdeki arkadaşlar aracılığıyla
- 6) Diğer,

A49. Biriminizdeki iş yükü ne durumdadır?

- 1) Oldukça fazla yetiştiremiyoruz
- 2) Fazla ama yetiştirebiliyoruz
- 3) Kapasitemize uygun
- 4) Kapasitemizin altında
- 5) Kapasitemizin çok altında

A50. Birim amirlerinizin görevin gerektirdiği nitelikler bakımından yeterli ve işbirliğine açık olduğunu düşünüyor musunuz?

- 1) Evet
- 2) Genellikle
- 3) Bazen
- 4) Çok az
- 5) Hiçbir zaman

A54. Hizmetlerinizden yararlanan kişi ve kuruluşların biriminize olan güveni ne yöndedir?

- 1) Olumlu
- 2) Olumsuz
- 3) Tarafsız
- 4) Önemli değil

A55. Belediye ve biriminize olan güveni artırmak için aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapılmalıdır? (önem sırasına göre **en fazla üç** seçeneği numaralandırınız)

- 1) Yeni kurumsal yaklaşım oluşturma
- 2) Yeni standartlar getirip, kurallar koyma
- 3) Teşkilat yapısını gözden geçirme
- 4) Belediye içi ve dışı ilişkileri gözden geçirme
- 5) Bağımsız araştırmalar yaptırma
- 6) Belediye çalışmalarını halka daha iyi anlatma
- 7) Belediye yönetim yapısını bağımsız denetçiler eliyle denetleme
- 8) Belediye yönetimine vatandaşların katılımını sağlama
- 9) Yönetim süreçlerini açık ve anlaşılabilir hale getirme

A56. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden hoşlanıyorsunuz?

- 1) Yönetim yaklaşımı
- 2) Çalışanlar
- 3) Özlük hakları
- 4) Gelişim

5) İmaj

6) Diğer,

A57. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden rahatsız oluyorsunuz?

1) Adaletsizlik

2) Dedikodu

3) İş yükü

4) Üst yönetim

5) Birim amirleri

6) Diğer,

58. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasitesini artırabileceğine inanıyor musunuz?

1) Evet

2) Hayır

A59. Bolu Belediyesi'nde çalışmaktan memnun musunuz?

1) Evet

2) Hayır

EK:2 (İSÇİ)

NOT: İsim belirtmeyiniz.

Sorular

A1. Yaşınız?

- 1) 20-25
- 2) 26-30
- 3) 31-40
- 4) 41-50
- 5) 51-60
- 6) +61

A2. Cinsiyetiniz?

- 1) Kadın
- 2) Erkek

A3. Eğitim durumunuz?

- 1) İlköğretim
- 2) Lise
- 3) Ön Lisans
- 4) Lisans
- 5) Lisansüstü

A4. Yaptığınız işin türü?

- 1) Saha
- 2) Atölye
- 3) Diğer,.....

A5. Kaç yıldır Bolu Belediyesi'nde çalışıyorsunuz?

- 1) 1-5
- 2) 6-10
- 3) 11-15
- 4) 16-20
- 5) 21-30

6) +30

A7. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin/problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz?

- 1) Çok eksikimiz var
- 2) Biraz eksikimiz var
- 3) Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir
- 4) İyi durumdayız
- 5) Çok iyi durumdayız

A8. Çalıştığınız birimin kurumsal kapasite konusunda eksikliklerinin/problemlerinin bulunduğunu düşünüyor musunuz?

- 1) Çok eksikimiz var
- 2) Biraz eksikimiz var
- 3) Kurumsal kapasitemiz geliştirilebilir
- 4) İyi durumdayız
- 5) Çok iyi durumdayız

A9. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi Belediye ve biriminiz için ne kadar önemlidir?

- 1) Hiç önemi yok
- 2) Az önemli
- 3) Önemli
- 4) Epeyce önemli
- 5) Çok önemli

A10. Varsa, eksiklikler kim(ler)den kaynaklanmaktadır?

- 1) Benden
- 2) Diğer görevlilerden
- 3) Birim amirlerimden
- 4) Belediye üst yönetiminden
- 5) Kurum dışı etkenlerden

A11. Bolu Belediyesi'nin kapasitesini artırma konusunda ana görev kim(ler)indir?

- 1) Ben
- 2) Diğer çalışanlar
- 3) Birim amirleri
- 4) Belediye üst yönetimi
- 5) Kurum dışı kişi ve kuruluşlar

A12. Belediye görevlileri yetki ve sorumluluklarını kanun ve düzenlemelere uygun ve hakkaniyet kuralları ölçüsünde yerine getiriyorlar mı?

- 1) Getiriyorlar
- 2) Genellikle getiriyorlar
- 3) Bazen getiriyorlar
- 4) Genellikle getirmiyorlar
- 5) Getirmiyorlar
- 6) Fikrim yok

A13. Sizce belediye hizmet kalitesi yeterli mi?

- 1) Yeterlidir
- 2) Genellikle yeterlidir
- 3) Bazen yeterlidir
- 4) Genellikle yetersizdir
- 5) Yetersizdir

A14. Bolu Belediyesi'nin başarıyı takdir edip, gayreti ödüllendirmekte midir?

- 1) Evet, her zaman
- 2) Genellikle
- 3) Bazen
- 4) Genellikle hayır
- 5) Hayır, hiçbir zaman

A15. Bolu Belediyesi'nde, işe alımlarda çalışanların yakınlarına öncelik tanınmasını ister misiniz?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A16. Biriminizde çalışanlar görevlerini tam manasıyla yerine getiriyorlar mı?

- 1) Evet, her zaman
- 2) Genellikle
- 3) Bazen
- 4) Genellikle hayır
- 5) Hayır, hiçbir zaman yapmıyorlar

A17. Sizce biriminizin hizmet kalitesi yeterli seviyede mi?

- 1) Yeterlidir
- 2) Genellikle yeterlidir
- 3) Bazen yeterlidir
- 4) Genellikle yetersizdir
- 5) Yetersizdir

A18 Birim performansınızın artırılabilmesi için sizce aşağıdakilerden hangilerine daha fazla önem vermek gerekir? (Önem sırasına göre **en fazla 2 seçeneği** numaralandırınız.)

- 1) Mevzuat
- 2) Birim içi görev ve yetki paylaşımı
- 3) Diğer birimlerle ilişkiler
- 4) İş yerinin fiziksel ortamı
- 5) Teknik altyapı
- 6) Çalışanlar arası ilişkiler
- 7) Diğer,

A19. Biriminizde mevcut örgütsel alışkanlıklar (işlem süreçleri, yazışmalar, görev, yetki ve sorumlulukların paylaşımı gibi) çalışma şartlarınızı ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

- 1) Olumlu etkiliyor

2) Olumsuz etkiliyor

3) Fark etmiyor

A20. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklardan memnun olduğunuz **en fazla üç tane** hususu önem sırasına göre **numaralandırınız?**

1) Çalışanların görüşlerine saygı/ önem verme

2) Birim içi ilişkiler

3) Yeniliklere açıklık

4) Güven

5) Kurallara uyum

6) Dışarıya karşı destek

7) Adalet

8) Sorumluluk hissi

9) Anlayış

10) Diğer,

A21. Biriminizdeki örgütsel alışkanlıklar ve uygulamalardan memnun olmadığınız **en fazla üç tane** hususu önem sırasına göre numaralandırınız?

1) Çalışanların görüşlerine saygı/ önem verme

2) Birim içi ilişkiler

3) Yeniliklere açıklık

4) Güven

5) Kurallara uyum

6) Dışarıya karşı destek

7) Adalet

8) Sorumluluk hissi

9) Anlayış

10) Diğer,

A22. Belediye hizmetlerinin kaliteli ve hızlı bir şekilde yapılmasını temin edecek; bilgi paylaşımı ve destek sağlayacak teknik alt yapı, iş makine ve aletleri ne durumdadır?

- 1) Yeterlidir
- 2) Genellikle yeterlidir
- 3) Fena değil
- 4) Genellikle yetersizdir
- 5) Yetersizdir

A23. Biriminizde yeterli sayıda personel bulunmakta mıdır?

- 1) Evet
- 2) Sınırlı
- 3) Hayır

A24. Biriminizde görev yapan personelin nitelikleri/özellikleri yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Sınırlı
- 3) Hayır

A25. Biriminizde hizmet kalite ve miktarı konusunda kararı kimler vermektedir?

- 1) Birim yöneticisi
- 2) Katılımcı bir anlayışta birim çalışanları
- 3) Belediye Başkanı
- 4) Diğer,.....

A26. Biriminizin, hizmetleri verimli bir şekilde sunmasını sağlayacak, teknik altyapısı yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A27. Biriminiz normal faaliyet ve görevlerini planlarken aşağıdaki yol ve mekanizmalardan en çok hangilerinden yararlanmaktadır, hangisi etkili olmaktadır?

(önem sırasına göre en fazla **üç seçeneği numaralandırınız.**)

- 1) Daha önceki standart ve uygulamalar
- 2) Sivil toplumun görüşleri
- 3) Hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlar (muhtar, yüklenici, dernek, oda vb.)
- 4) Başka Belediyeler

- 5) Başka ülkeler
- 6) Siyasi parti teşkilatları
- 7) Üniversite
- 8) Vatandaşlar
- 9) Belediye yöneticileri
- 10) Belediye Meclisi

A28. Hizmet içi eğitim ihtiyacınız var mı?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A29. Hizmet içi eğitime hangi konularda en fazla ihtiyaç duyuyorsunuz?

- 1) Kişisel beceriler ve ilişkiler
- 2) İş alet ve makineleri
- 3) Yasal mevzuat
- 4) Diğer,.....

A30. Biriminizin fiziksel imkanları yeterli midir?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A31. Belediye personelinin, hizmet saatleri dışında kullanabileceği, sosyal tesislere ihtiyacı var mıdır?

- 1) Evet
- 2) Hayır
- 3) Fikrim yok

A32. Başka birimlerle işle ilgili ilişkilerinizde, işleri hızlandırmak için, en çok hangi yolları kullanıyorsunuz? (**en sık** kullandığınız **iki yolu** önem sırasına göre **numaralandırınız.**)

- 1) Resmi kanalları takip ederek
- 2) Gayri resmi ilişkilerimi kullanarak (arkadaş, hemşehri vs ilişkileri)
- 3) Belediye üst yönetimini aracı koyarak
- 4) İşleri hızlandırmak zorunda değilim

5) Başka birimdeki arkadaşlar aracılığıyla

6) Diğer,.....

A33. Biriminizin iş yükü ne durumdadır?

1) Oldukça fazla, yetiştiremiyoruz

2) Fazla ama yetiştirebiliyoruz

3) Kapasitemize uygun

4) Kapasitemizin altında

5) Kapasitemizin çok altında

A34. Birim amirlerinizin yeterli ve işbirliğine açık olduğunu düşünüyor musunuz?

1) Evet

2) Genellikle

3) Bazen

4) Çok az

5) Hiçbir zaman

A35. Hizmetlerinizden yararlanan kişi ve kuruluşların biriminize olan güveni ne yöndedir?

1) Olumlu

2) Olumsuz

3) Tarafsız

4) Önemli değil

A36. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden hoşlanıyorsunuz?

1) Yönetim yaklaşımı

2) Çalışanlar

3) Özlük hakları

4) Gelişim imkanı

5) İmaj

6) Diğer,.....

A37. Bolu Belediyesi'nin en çok hangi özelliğinden rahatsız oluyorsunuz?

1) Adaletsizlik

- 2) Dedikodu
- 3) İş yükü
- 4) Üst yönetim
- 5) Birim amirleri
- 6) Diğer,.....

A38. Bolu Belediyesi'nin kurumsal kapasitesini artırabileceğine inanıyor musunuz?

- 1) Evet
- 2) Hayır

A39. Bolu Belediyesi'nde çalışmaktan memnun musunuz?

- 1) Evet
- 2) Hayır