

Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Anlayışı Çerçevesinde Kurumsal Kabiliyet ve Kapasite

Mustafa Lamba^{*} – Mustafa Altunok^{**} – Uysal Kerman^{***}

Öz: Bu çalışma, büyükşehir belediyelerinin kurumsal kabiliyet ve kapasitelerinin, 2012 yılı faaliyet raporları üzerinden içerik analizi yöntemi ile incelenmesini hedef alan bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Büyükşehir belediyelerini içeren faaliyet raporları bir bütün olarak değerlendirildiğinde raporların, özensizlik, birbirinden fazlaca etkilenmeler ve tutarsızlıklar gibi birçok sorunu bünyelerinde barındırdığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, Büyükşehir belediyelerinin mali yapılarının ve fiziksel olanaklarının yanında aslında, yönetsel yapılarının ve kapasitelerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Hizmet sunulan nüfus ve kullanılan bütçe büyüklükleri göz önüne alındığında büyükşehir belediyelerinin, stratejik planlamaya ve kurumsal kapasitelerini geliştirmeye daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik planlama, büyükşehir belediyeleri, kurumsal kapasite, faaliyet raporları, stratejik yönetim.

Institutional Capability and Capacity in Metropolitan Municipalities within the Scope of Strategic Planning Concept

Abstract: This study has been designed as a study, which aims to examine the institutional capabilities and capacities of metropolitan municipalities through the content analysis of the activity reports of 2012. When the activity reports of the metropolitan municipalities are evaluated as a whole, it is observed that there are many problems such as negligence, excessive similarities, and incoherency in these reports. The findings indicate that the managerial structures and capacities of metropolitan municipalities should also be developed along with their financial structures and physical capabilities. Looking at the size of population, which municipal services are provided with, and the size of the budget used, it is observed that the metropolitan municipalities should attach more importance to strategic planning and improvement of their institutional capacities.

Keywords: Strategic planning, metropolitan municipalities, institutional capacity, activity reports, strategic management.

^{*} Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, İstiklal Yerleşkesi 15030 Burdur/Türkiye

^{**} Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Gököy Yerleşkesi 14280 Bolu/Türkiye

^{***} Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Süleyman Demirel Cd., 32260 Çünür/Isparta/Türkiye

Makale gönderim tarihi: 24.12.2013

Makale kabul tarihi: 23.01.2015

Giriş

Yerel yönetimler, yerel düzeydeki mahalli müşterek hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, kuruluşları, görevleri ve yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenmiş (Anayasa md.127) olan kamu tüzel kişileridir. Anayasa’da yerel yönetimler, il, belediye ve köy şeklinde sıralanmıştır. Belediyeler, gerek kullandıkları kaynak miktarı gerekse hizmet götördükleri nüfus bakımından en önemli yerel yönetim birimleridir.

Türkiye’de Batı tarzında yerel yönetim birimleri oluşturma çabaları 19. yüzyılın sonlarında başlamıştır (Güler, 2006: 157-161). Osmanlı döneminde, yerel hizmetleri sunmakla görevli çeşitli kurumların oluşturduğu iyi işleyen bir taşra yönetim sistemi bulunduğu halde, günümüzdeki anlamıyla belediye teşkilatı oluşturulmasına yönelik ilk adımlar Tanzimat Dönemi’nde atılmıştır (Ökmen ve Parlak, 2008: 98-99; Kılınç, 2010: 67-68; Ortaylı, 2010: 504-505). İlk belediye deneyimi 1854 yılında İstanbul Şehremaneti’nin kurulması ile olmuştur. Ancak bu ilk deneyimin başarısızlıkla sonuçlanması üzerine, yabancıların yoğun olarak yaşadığı ve modern liman kentlerinden olan Galata ve Beyoğlu’nda Altıncı Daire-i Belediye kurularak yeni bir adım atılmıştır (Bostanoğlu, 1990: 78; Ortaylı, 2010: 505-506; Ökmen ve Parlak, 2008: 113). Daha sonra, İstanbul’da belediye teşkilatının yaygınlaştırılması için çalışmalara devam edilmiştir. Bu kapsamda 1869 yılında çıkarılan Dersaaset İdare-i Belediye Nizamnamesi ile belediye sayısı 14’e, 1877 yılında çıkarılan Dersaadet Belediye Yasası ile de 20’ye yükseltilmiştir (Keleş, 2011: 137). Taşrada belediyelerin kurulmasını sağlayan ilk yasal düzenleme ise 1871 tarihli İdâre-i Umûmiyye-i Vilâyât Nizâm-nâmesi’dir (Eryılmaz, 2011: 206). Nizamname’de, vali, mutasarrıf ve kaymakamın bulunduğu birimlerde bir belediye teşkilatı kurulması ve belediyenin, belediye idare meclisleri memurları arasından seçilen bir reis tarafından idare edilmesi öngörülmüştür (Reyhan, 2000:101). Nizamname, İdâre-i Umûmiyye-i Vilâyât Kanun-ı Muvakkat’ının çıkarıldığı 1913 yılına kadar varlığını sürdürmüştür (Ortaylı, 1974: 48-49). Osmanlı döneminde temelleri atılan yönetsel yapı ve örgütlenme ilkeleri, Cumhuriyet kurulduktan sonra da varlığını sürdürmüştür (Güler, 2006: 216).

Cumhuriyet döneminde yerel yönetim anlayışı ve geleneğinin oluşmasında, özellikle belediyeciliğin gelişmesi ve kurumsallaştırılmasında 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanunu’nun önemli bir yeri vardır (Öner, 2006: 21). 1580 sayılı Kanun uzun bir süre, doğrudan belediyeleri ilgilendiren tek yasal düzenleme olarak varlığını sürdürmüştür. Ancak, hızlı şehirleşme ve nüfusun belirli kentlerde yoğunlaşması ile birlikte ortaya çıkan sorunlar belediye teşkilatlanmasında bir değişimi de beraberinde getirmiştir (Kılınç, 2010: 69). Ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik olarak, büyük kentler için ayrı yönetim modeli arayışları gündeme gelmiştir (Öner, 2006: 250; Ulusoy ve

Akdemir, 2012: 298). Bu kapsamda, 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim birimleri getirilebilir hükmüne dayanılarak, 1984 yılında 2972 sayılı "Mahallî İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun" çıkarılmıştır. Daha sonra, 195 sayılı "Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ve hemen ardından da 3030 sayılı "Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun"¹ yürürlüğe girmiştir (Yeter, 1991: 153-154). Bu kapsamda, ilk olarak Ankara, İstanbul ve İzmir'de, ardından da büyükşehir kriterlerini sağlayan diğer şehirlerde büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde ise, büyükşehir belediye sayısı 16'ya ulaşmıştır (Keser ve Gökmen, 2012: 25).

2000'li yıllarda, yerel yönetimlerle ilgili önemli reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu", 5302 sayılı "İl Özel İdaresi Kanunu" ve 5393 sayılı "Belediye Kanunu" yürürlüğe girmiştir. 5216 sayılı Kanun'la büyükşehir belediye sayısı değiştirilmemiş, ancak belediyelerin görevleri ve yapısına yönelik önemli düzenlemeler yapılmıştır. Alt kademe belediyesi yerine ilk kademe belediyesi tabiri kullanılmış; nüfus kriteri de 750.000 olarak belirlenmiştir (Şengül, 2010: 110). 2012 yılında 6360 sayılı "On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"² ile Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Tekirdağ, Trabzon, Şanlıurfa ve Van illeri, 2013 yılında yapılan değişiklikle³ Ordu ili büyükşehir kapsamına alınarak, büyükşehir belediyesi sayısı 30'a yükseltilmiştir.

Son yıllarda, bir taraftan büyükşehirlerle ilgili mevzuat çalışmaları yapılırken, diğer taraftan da kentlerin yönetim, planlama, kaynakların dağıtım ve kurumsal kapasite yetersizliği gibi sorunlara yönelik olarak stratejik yönetim ve performans yönetimi anlayışını yerleştirme çalışmaları devam etmektedir. Bu çalışmada, büyükşehir belediyelerinin kurumsal kabiliyet ve kapasitelerinin faaliyet raporları üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, 6360 sayılı Kanun öncesinde kurulmuş olan 16 büyükşehir belediyesine ait 2012 yılı faaliyet raporları, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

¹ 09.07.1984 tarih ve 18453 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 3030 sayılı "Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun".

² 06.12.2012 tarih ve 28489 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 6360 sayılı, "On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun".

³ 22.03.2013 tarih ve 28595 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, "On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun".

Belediyelerde Stratejik Planlama

20. yüzyıl sonlarında, ilk olarak özel sektörde ve hemen ardından kamu sektöründe mali disiplini sağlama, gelişen teknolojilerden yararlanma, artan kamu hizmeti talebini karşılama etkinlik ve verimliliği sağlama gibi nedenlerle örgütsel faaliyetlerin istenilen düzeylerde sürdürülmesi amacıyla stratejik planlamadan yararlanma çabaları hızlanmıştır. Bir taraftan vatandaşın memnun edilmesi, diğer taraftan da kıt kaynakların en ekonomik şekilde dağıtılması, kamu örgütlerinde stratejik düşüncenin yerleştirilmesine yol açmıştır (Kerman vd., 2012: 89-90).

Stratejik yönetim, özel sektör kaynaklı olmakla birlikte, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen organizasyonları da içine alan, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada izlenecek yolları ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008: 5). Stratejik planlama ise stratejik yönetimin bir fonksiyonu olup, örgütlerde amaçları gerçekleştirebilmek için başarılması gereken faaliyetlerin örgüt yöneticilerinin istekleri ve öngörülere doğrultusunda belirlenmesi sürecidir (Tortop vd., 2007: 306-307). Stratejik planlamanın amacı, geleceğin tahmin edilmesinden çok alınacak kararlarla yarınlara şekillendirilmesi (Akçay, 2001: 24) olup, stratejik planlama ile örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmekte, örgütün iç ve dış çevre analizi yapılmakta, böylece yöneticilere yapılabilecekler hakkında bilgi verilerek en uygun ve etkin stratejinin belirlenmesine katkı sağlanmaktadır. İç çevre analizleri kapsamında güçlü yönler (*strength*), zayıf yönler (*weakness*), fırsatlar (*opportunity*) ve tehditler (*threat*) kelimelerinin baş harflerinden oluşan GZFT analizleri yapılmakta ve örgütün vizyon ve misyonu belirlenmekte; dış çevre analizleri kapsamında ise hükümet, müşteriler, çıkar ve baskı grupları, rakip firmalar, sendikalar, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler dikkate alınmaktadır (Ökmen ve Parlak, 2008: 432).

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın makul ve uyumlu bir şekilde organizasyona entegrasyonunu, örgütün misyonunun ve talimatlarının benimsenmesini, sürekli öğrenmeyi ve kamusal değer yaratılmasını gerçekleştirmek için devam eden bir yol olarak kabul edilmekte (Edwards, 2012: 9) ve çoğunlukla stratejik planlama ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Temizel, 2010: 238). Stratejik yönetim, özel sektör için geliştirilmiş bir kavram olsada kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen örgütlerde de stratejik yönetime geçiş çabalarına yöneltilen eleştirilere rağmen geniş bir kabul görmektedir (Wiseman, 1993: 145).

Bu anlayışın yerleştirilmesinde asıl görev, örgütlerin üst yönetimlerine düşmektedir. Çünkü örgütün geleceğini ilgilendiren uzun vadeli planlar, üst yönetimin sorumluluğundadır. Stratejik planlamanın, bir stratejik düşünme değil, bir analiz ya da bir sentez olmasından dolayı, planlamacıların strateji

oluşturmamaları, bunun yerine vizyon belirleyen ve stratejik düşünen yöneticilere bilgi sağlamaları tercih edilmelidir. Çünkü planlamacıların stratejik karar süreçlerinin içinde olmaksızın, etrafında yer almalarının ve destek sağlamalarının çok daha faydalı olacağı düşünülmektedir (Mintzberg, 1994: 107-108).

Stratejik planlama yerel yönetimlerde yaklaşık son 30 yıldır uygulanmaya çalışılmaktadır. 1980'li yıllarda yerel yönetimlerde stratejik planlamanın nadiren görüldüğü, ancak stratejik planlamaya ilginin o yıllardan itibaren gelişmeye başladığı ifade edilmektedir (Edwards, 2012: 33). Yerel otoriteler üzerinde de gelecek için plan yapmaya yönelik önemli baskılar bulunmaktadır (Flynn and Talbot, 1996: 24) .

Ulaşım, trafik, altyapı, su, kanalizasyon, atık, elektrik, konut, yeşil alan, spor tesisleri ve sosyal tesisler gibi kentsel hizmetlere yönelik sorunların kısa vadeli planlarla çözümlenmeye çalışılması ve mali kaynak yetersizliği sorunların daha da büyümesine neden olmuştur (Yüksel, 2002: 37-38). Bundan dolayı etkili, sağlıklı, dengeli, ilgili kesimleri içine alan, geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin iyi analiz edildiği uzun vadeli yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Birçok yerel yönetici ve idareciler, sınırlı kaynaklarla kurumsal misyonlarını daha iyi bir şekilde yönetmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için stratejik planlama süreçlerine sahip çıkmışlardır (Berry, 1994: 322).

Hızlı kentleşmenin ortaya çıkardığı çevre, konut, enerji, sağlık gibi alanlarda yaşanan kentsel sorunlar, toplumsal yapıdaki değişiklikler, demokratikleşme ve yerelleşme eğilimleri ile teknolojik gelişmeler ve sürdürülebilir yaşam alanları oluşturma ihtiyacı, yerel yönetimlerde yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasına yol açmıştır. Özellikle, kentsel koşulların durağan olmaması ve değişiklik göstermesi nedeni ile bunların sürekli olarak izlenmesi, analiz edilmesi, uzun vadeli yaklaşımlarla, kıt kaynaklarla ihtiyaçlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulması zorunlu hale gelmiştir (Yüksel, 2012: 38-38).

Stratejik planlama ile yerel yönetimlerde iç ve dış çevresel koşulların detaylı ve sağlıklı bir biçimde analiz edilmesinin ve kıt kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasının, kısa ve uzun dönemli stratejik hedeflerin başarılmasında önemli bir yeri vardır (Kerman vd., 2012: 89-90). Çünkü stratejik planlama, yerel yönetimlerin hedefleri ile kaynakları arasında ilişki kurulmasını sağlayarak, kentsel hizmetlerin, ihtiyaçlar, beklentiler ve hizmet öncelikleri doğrultusunda en az maliyetle etkin bir şekilde yürütülmesi ve uzun vadeli planlamanın yapılması ile geleceğe yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Emrealp ve Yıldırım, 1993: 44).

Stratejik planlar, onları hazırlayan örgütler için amaca giden yol bir haritası olma yanında yönetsel gerçekliği araştıranlar, ilgili uzman ve araştırmacılar için güçlü birer analiz araçlarıdır. Bir ülkenin yönetsel gerçekliğine, kurumsal

kapasite algısına ve onun hayata geçirilmesine dair çok önemli kodları, bu planlar ve bunların içerisinden çıkan faaliyet planlarından yakalamak mümkündür. Çünkü bu planlar, örgütsel yapıya, yönetsel işlev ve işleyişe, maddi ve beşeri kaynaklara, yönetsel sorun ve alternatif çözüm önerilerine dair yönetimin her boyutuna dair unsurları yansıtır. Öyle ki, Erençin'in vurguladığı gibi stratejik planlar, bir ülkede yerel yönetim sisteminin dönüşümünü anlamak için önemli bir araç niteliği de taşıyabilir (Erençin, 2007:1). Bu yönüyle bir bütün olarak belediyelerin stratejik planları, her bir belediye için kendi içerisinde incelenebileceği gibi; örgüt, personel, liderlik, teknoloji, iletişim, gibi daha spesifik alanlar üzerinden karşılaştırmalı olarak da ele alınabilir.

Türkiye’de stratejik planlama ile ilgili mevzuat çalışmaları, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu⁴ ile başlatılmıştır. 5018 sayılı Kanun’da stratejik plan *“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* (md.3/n) şeklinde tanımlanmıştır. Kanun’un 9. maddesinde, kamu idarelerinin; *kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacakları* ifade edilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik etmek amacı ile 2006 yılında *“Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”* hazırlanmıştır. Kılavuz’da, stratejik planlamanın önemi;

“Kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek, temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak, “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır” (DPT: 2006: 1)

şeklinde ifade edilmiştir.

⁴ 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'na⁵ tabi belediyeler ile 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun⁶ 41. maddesine göre nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelere, stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca, belediyelerin stratejik planın yanında her yıl performans programı ve faaliyet raporu hazırlama yükümlülükleri de bulunmaktadır. Stratejik planda her alanı kapsayacak ayrıntılardan ziyade, uzun vadeli genel eğilimler ile makro hedef ve stratejiler belirlenir (Övgün, 2010: 141-142). Performans programında, stratejik planda belirlenen makro hedeflere ulaşabilmek için bir yıllık süre içerisinde nelerin yapılması gerektiği ve faaliyetlerin bütçe ile ilişkisi ortaya konulur⁷. Faaliyet raporlarında ise, performans programında belirlenen hedeflere ulaşmak için bir yıllık zaman diliminde nelerin yapıldığı, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve GZFT analizleri yer alır. Belediyelerde bürokratik yönetim anlayışının etkilerinden uzaklaşarak, stratejik düşünme, işbirliği ve uzlaşmaya dayalı vizyon ve misyon belirleme, performansa dayalı ödüllendirme, hesap verebilme ve sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışına geçiş, kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir süreç değildir (Köseoğlu, 2008: 38). Belediye yönetimlerinin stratejik planlama süreçlerinin ve bütçelemenin bir parçası olarak kurumsallaşmaya ihtiyaçları vardır. Çünkü, bu süreçte entegrasyon ve katılım eksikliği nedeni ile emeğin yetersiz kullanılması performansı etkilemektedir. Performans üzerinde, teknik ya da altyapı kapasitesi (çıktılar ve sonuçlar arasında farklılıklara yönelik, kavramsal engellerin aşılması ve performans hedefleri ve ölçümlerini geliştirme yeteneği) ile paydaş ya da politik kapasitenin, (üst yönetimin performans yönetiminde desteği) belirleyici olduğu düşünülmektedir (Berman and Wang, 2000: 410).

Büyükşehir Belediyelerinde Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi

Kapasite, örgütlerin, örgütsel birimlerin veya bireylerin işlevlerini etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğidir. Kapasite pasif bir durum olmayıp, devam eden bir süreç olduğu için bu sürecin temel unsuru da insan kaynağıdır (UNDP, 1998: 5). Kurumsal kapasite ise, toplumun yeteneklerinden yararlanılarak iktidarların doğru kararlar almasını ve bu kararların etkin bir şekilde uygulanmasını ifade eder (Cornell, 2012: 8).

Kurumsal kapasite, kurumsal ya da örgütsel yapı ve yönetim, değişim yönetimi, süreç kolaylaştırma, büyük grupları ve işbirliklerini irtibatlandırma

⁵ 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu".

⁶ 13.7.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 5393 sayılı "Belediye Kanunu".

⁷ "Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programı"(md.3/h), 05.07.2008 tarih ve 26927 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik".

teknikleri, GZFT analizleri, çatışmaları değerlendirme çerçevesi, değişim dinamiklerinin analizleri, ileri planlama teknikleri ve vizyon geliştirme, kurumsal birikim, insan kaynakları, finansal kaynaklar, programların dağılımı ve liderlik (UNDP, 2005: 5-9) gibi araçlarla değerlendirilmektedir.

Türkiye’de, kurumsal kapasitenin nasıl değerlendirileceği *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik*⁸ ile düzenlenmiştir. Faaliyet raporlarında, idarenin misyon ve vizyonuna, teşkilat yapısına ve mevzuatına ilişkin bilgilere, sunulan hizmetlere, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile ilgili bilgilere, iç ve dış denetim raporlarında yer alan tespit ve değerlendirmelere, mali bilgiler ile performans bilgilerine, kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel mali tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara, idarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine, performans programında yer alan performans hedef ve göstergelerinin gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere yer verilir (md.13). Faaliyet raporlarında, aslında performans programında yapılması öngörülen faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleştirildiği veya gerçekleştirilememesi nedenlerinin tespitine yönelik değerlendirmeler ele alınmaktadır. Bundan dolayı faaliyet raporları ile performans denetimine de zemin hazırlanmış olur (Övgün, 2010: 300).

Bu kapsamda hazırlanan faaliyet raporlarında, genel bilgiler, amaç ve hedefler, faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler, mali bilgiler, performans bilgileri, kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi ile öneri ve tedbirler başlıkları yer almaktadır. Yönetmeliğin, “Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi” başlığı altında “*Bu bölümde, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yanlarına yer verilir*” (18/ç) denilmektedir. Yönetmelikte, faaliyet raporlarında fırsat ve tehditlerin bulunması gerektiğinden söz edilmemektedir. Teoride, kurumsal kabiliyet ve kapasite değerlendirmelerinin GZFT analizleri ile yapılması gerektiği ifade edilmesine rağmen, uygulamada yönetmeliğe aykırı bir durum oluşmaması için sadece güçlü ve zayıf yönleri yer verilmektedir. Bu durumun istisnası ise Ankara ve Gaziantep Büyükşehir Belediyeleridir.

Çalışmada, 6360 sayılı Kanun öncesi kurulmuş olan 16 büyükşehir belediyesi tarafından hazırlanmış 2012 yılına ait faaliyet raporları incelenmiştir.

⁸ 17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı Resmî Gazetede Yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik”.

Faaliyet raporlarının kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi başlığı altında yer alan güçlü yönler (üstünlükler) ile zayıf yönler (geliştirilmesi gereken yönler), içerik analizine tabi tutularak, analiz sonucu elde edilen bulgulardan belediyeler için ortak ve karşılaştırılabilir olan özelliklere göre, tarafımızca oluşturulan anahtar kavramlar üzerinden değerlendirilmiştir. Büyükşehir belediyelerine ait faaliyet raporlarının sadece ikisinde tehditler ve fırsatlara yer verildiği için çalışmada güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile yetinilmiştir. Antalya ve Diyarbakır Büyükşehir belediyelerinin faaliyet raporlarında ise 'kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi' kısmına yer verilmediği için bu belediyeler çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması zorunludur (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğin 5. Maddesi). Bundan dolayı, faaliyet raporlarından elde edilen bulguların çalışmanın güvenilirliği bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 1. Büyükşehir Belediyeleri 2012 yılı Nüfus ve Bütçe Bilgileri

İLLER	2012 Nüfusu	2012 Yılı Gerçekleşen Bütçe Giderleri (TL)
ADANA	1.636.229	527.824.518,78
ANKARA	4.630.735	2.665.848.114,63
ANTALYA	1.073.794	407.191.979,73
BURSA	1.983.880	845.851.155,78
DİYARBAKIR	892.713	210.878.638,05
ERZURUM	384.399	122.972.224,86
ESKİŞEHİR	659.924	212.298.845,17
GAZİANTEP	1.438.373	362.033.376,85
MERSİN	876.958	382.369.693,46
İSTANBUL	13.710.512	7.178.078.896,65
İZMİR	3.401.994	1.564.991.507,37
KAYSERİ	1.004.276	370.116.872,92
KOCAELİ	1.527.407	1.051.337.560,00
KONYA	1.107.886	493.867.951,50
SAKARYA	590.498	180.900.901,86
SAMSUN	547.778	222.244.000,00
TOPLAM	35.467.356	16.798.806.237,61
Toplam İçindeki Payı	%46,9	%35,7

Kaynak: Nüfus bilgileri TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>, sayfasından, bütçe bilgileri ise Büyükşehir Belediyelerinin 2012 Faaliyet Raporlarından elde edilmiştir.

Tablo 1’de büyükşehir belediyelerine ait nüfus bilgileri ile belediyelerin gerçekleşen harcamalarını gösteren 2012 yılına ait bütçe gider bilgileri verilmiştir. 16 büyükşehir belediyesinin toplam nüfusu 35.467.356 kişidir. Bu nüfus ise, Türkiye’nin toplam nüfusunun neredeyse yarısını (%46,9) oluşturmaktadır. Büyükşehir belediyeleri 2012 yılında 16.798.806.237,61 TL gider gerçekleştirmiştir ve bu giderlerin Türkiye’deki belediyelerin tamamının 2012 yılı toplam giderlerine oranı ise %35,7’dir.

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler birlikte değerlendirildiğinde, toplam nüfusun % 46,9’unun yaşadığı büyükşehirlerin, toplam yerel yönetim bütçe giderlerinin %35,7’sinden yararlandığı görülmektedir. Dolayısıyla, büyükşehirlerde yaşayan nüfusun gider oranının ülke ortalamasının altında olduğu göze çarpmaktadır. Ancak bu durum, tek başına büyükşehirlerde yaşayan vatandaşların daha küçük yerleşim birimlerinde yaşayan vatandaşlara göre hizmet alımı açısından dezavantajlı konumda olduğunu göstermeye yetmez. Çünkü hizmetlerin kitlesel olarak karşılanması, ölçek ekonomisi içerisinde maliyetlerin düşmesine bağlı bir avantaj inşa etmektedir. Büyükşehirlerde nüfus yoğunluğunun fazlalığı düşünülürse, ihtiyaçların oransal olarak daha dar alanda ve daha etkin bir koordinasyon mekanizması içerisinde (en azından teorik olarak) görülmesi mümkündür. Burada asıl ilgi çekici olan nokta, büyükşehirlerin kendi aralarındaki durumları incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü büyükşehirler arasında da giderin nüfusa oranı açısından dengeli bir dağılımın olmadığı göze çarpmaktadır. Öyle ki, nüfusa göre oransal açıdan en fazla kaynak kullanan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’dir. Toplam büyükşehir belediyelerinde yaşayan nüfusun %4,3’ü⁹ bu ilde yaşamasına karşın, büyükşehirlerin gerçekleşen giderlerinin %6,25’inin Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Nüfus ve gider oranı açısından ikinci yüksek oran, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde görülmektedir. Buna göre, İstanbul’un büyükşehirler içerisindeki nüfus oranı %38,65 iken gider oranı % 42,73 olmaktadır. Bu iki şehrin toplam nüfustan aldıkları payın yüksekliği de göz önünde bulundurulduğunda, diğer büyükşehirler karşısındaki konumları daha net anlaşılacaktır. Nüfus gider dengesi açısından denge durumuna en yakın yerlerden biri, 9,59/9,31 lük oran ile İzmir Büyükşehir Belediyesidir. Gaziantep ve Diyarbakır Büyükşehir Belediyeleri ise, barındırdıkları nüfusun gider oranına yansımaları açısından en dezavantajlı belediyelerdir. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, toplam büyükşehir belediyelerinde yaşayan nüfusun %4,05’ini sınırlarında barındırırken, gerçekleşen toplam büyükşehir giderlerinin yalnızca %2,1’i Gaziantep Büyükşehir Belediyesi tarafından kullanılmaktadır. Diyarbakır’da bu

⁹ Hesaplamalar, yukarıdaki tabloda yer alan Büyükşehir Belediyesinin Nüfusu/Büyükşehir Belediyesinin Toplam Nüfusu*100 formülü ile elde edilmiş olup, gider hesaplamalarında da aynı formülden yararlanılmıştır.

oran ise, 2,51/1,25 düzeyindedir. Şüphesiz ki, bu dengesiz görünümün demografik, iktisadi ve siyasal sebepleri vardır. Özellikle, iş ve finans merkezlerinin yoğunluk düzeyinin belirleyici olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu durum, kaynak dağılım yöntemine ilişkin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacı olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Tüm bunlara rağmen, bir bütün olarak düşünüldüğünde gerek hizmet sunulmak zorunda bulunan nüfusun büyüklüğü, gerekse kullanılan bütçe miktarları göz önüne alındığında büyükşehir belediyeleri özel önem taşımaktadır. Bu durum, toplam içerisinde aslan payını alan Büyükşehir Belediyelerinin, stratejik planlarının ve yıllık programlarının titizlikle hazırlanmasını gerektirmektedir. Ancak bu çalışmadan elde edilen bulgular ilgili programların yeterince dikkatli ve titizlikle hazırlanmadığını, sıklıkla tekrarlar olduğunu, hatta aynı başlıkların hem güçlü yönlerde hem zayıf yönlerde ele alındığını göstermektedir. Bu durum ve aşağıda oluşturulan tablolar yardımıyla tartışılan veriler, büyükşehir belediyelerinde, etkinlik ve verimliliği esas alan bir kaynak planlamasına ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine büyük bir ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2, büyükşehir belediyelerinin güçlü yönlerini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmada, ilgili belediyelerin güçlü yön olarak belirledikleri alanlar 36 ayrı başlık altında toparlanmıştır. Belirlenen bu alanların tamamını, güçlü yön olarak gören bir Büyükşehir belediyesi bulunmamaktadır. Ancak Ankara, İstanbul, İzmir ve Konya Büyükşehir Belediyelerinin toplamda 20 ve üzeri başlık altında güçlü yönlerini ifade ettikleri görülmektedir. En az güçlü yön ortaya koyanlar ise, üç başlık ile Kocaeli ve dört başlık ile Eskişehir Büyükşehir Belediyeleridir. Bunları, yedişer güçlü yön başlığı altında Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri izlemektedir.

Tablo 2'ye göre, tüm büyükşehir belediyelerinin güçlü yönleri arasında ilk iki sırada sosyal belediyecilik çalışmaları (özellikle dezavantajlı kesimlere yönelik yardım çalışmaları, meslek edindirmeye yönelik faaliyetleri vd.) ile nitelikli personele sahip olmaları (%78) gelmektedir. Belediyeler itfaiye, zabıta, bilişim, proje hazırlama gibi alanlarda, mevzuata hakim, yabancı dil bilen, deneyimli ve uzman personel sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yerel düzeydeki hizmetlerin önemli bir kısmını üreten ve oldukça büyük bütçeleri yöneten belediyelerin, her türlü planlama çalışmalarını titizlikle yürütmeleri gerekmektedir. Elde edilen bulgular da belediyelerin, imar, trafik, ulaşım, sanayileşme gibi alanlarda kendilerini planlı bir kent olarak tanımladıklarını göstermektedir (%71).

Tablo 2. Büyükşehir Belediyelerinin Güçlü Yönleri (Üstünlükleri)

TOPLAM	7	25	10	10	4	10	7	22	20	14	3	21	10	15	
Gayrimenkul Portföyü															
Merkezi Yönetimle İlişkiler		+											+		
Talim Çalışması		+											+		
Arşiv ve Veri		+						+							
Güçlü Mali Yapı						+							+		
Kredibilite		+						+	+						
Uluslararası Gelişmeleri Takip		+						+	+						
Enerji			+						+	+					
Kalite Yönetim Anlayışı		+	+					+							
Alternatif İstihdam Olanakları		+		+				+							
Farklı Hizmet Yöntemleri ile				+						+			+		
Sürdürülebilir Borç Yönetimi					+		+		+						
Kentsel Dönüşüm		+	+						+					+	
Kontrol ve Denetim		+						+	+			+			
Vatandaş Desteği					+					+		+		+	
Belediyecilik Tecrübesi	+			+								+		+	
Uyumlu Personel Yapısı				+		+		+		+					
Çevreci çalışmalar		+								+		+	+		
Şeffaflık, hesap verilebilirlik		+						+	+	+		+			
Mevzuattan kaynaklanan yetkiler	+	+						+	+			+			
Halkla İlişkiler ve İletişim	+	+						+				+		+	
Proje Üretme		+				+		+				+		+	
Tarihi ve Kültürel Değerlere Sahiplik		+		+						+		+		+	
İşbirliği		+						+	+	+		+			
Altyapı		+						+		+			+	+	
Vizyoner Liderlik	+	+			+	+						+		+	
Stratejik Yönetim	+	+						+	+		+			+	
Katılımcı Yapı	+	+	+			+			+			+			
Makine, Araç-Gereç			+				+		+	+		+	+	+	
Ulaşım						+	+	+	+	+		+		+	
Tesisler			+	+		+	+	+	+					+	
Teknolojik Altyapı		+	+					+	+	+	+	+	+		
Sosyal ve Kültürel Olanaklar		+		+		+	+	+	+			+	+	+	
Planlama		+	+	+		+		+	+	+		+	+	+	
Nitelikli Personel		+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	
Sosyal Belediyecilik	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	
GÜÇLÜ YÖNLER															
ADANA															
ANKARA															
BURSA															
ERZURUM															
ESKİŞEHİR															
GANTEP															
MERSİN															
İSTANBUL															
İZMİR															
KAYSERİ															
KOCAELİ															
KONYA															
SAKARYA															
SAMSUN															
TOPLAM	78	71	64	57	50	50	50	43	43	36	36	36	36	36	14

Vatandaşların sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının giderilmesi merkezi yönetim kadar, yerel yönetimlerin de sorumluluğundadır. Belediyeler, tiyatro, bakım evleri, bilim merkezleri, aşevleri, park ve bahçeler, sağlık hizmetleri ve sosyal konut hizmetleri gibi alanlarda çeşitli yatırımlar yaparak, sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, belediyelerin önemli çalışmalar yaptıkları ve bu çalışmalara güçlü yönleri arasında dördüncü sırada (%64) yer verdikleri görülmektedir.

21. yüzyıl bilişim çağı olarak kabul edilmektedir. Hizmet alanı ve hizmet götürmek zorunda olduğu nüfus miktarı sürekli büyüyen büyükşehir belediyelerinin, vatandaşlara daha hızlı ve daha kaliteli hizmet götürebilmesi için teknolojinin tüm olanaklarından yararlanması zorunludur. Son yıllarda, belediyeler teknolojik altyapının geliştirilmesine yönelik önemli yatırımlar gerçekleştirmişlerdir. Belediyelerin güçlü yönleri arasında beşinci sırada, bilgi teknolojileri, bilgisayar altyapısı, hizmet alanları ile ilgili yazılımlar, evrak kayıt sistemleri, otomasyon sistemleri, CBS, KBS ve YBS'ye sahip oldukları (%64) tespit edilmiştir.

Belediyelerin atık, asfalt, geri dönüşüm ve arıtma gibi doğrudan belediye hizmetlerine yönelik tesis oluşturma çalışmaları son yıllarda yaygınlaşmıştır. Belediyelerin yarısı bu kapsamdaki yatırımlarına güçlü yönleri arasında altıncı sırada (%50) yer vermiştir. Günümüzde, kentlerin en önemli sorunlarının başında ulaşım sorunları gelmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik, merkezi ve yerel düzeyde planlama çalışmaları yapılmakta ve sürekli alternatifler geliştirilmektedir. Belediyeler de ulaşım konusunda yapmış oldukları çalışmaları ve mevcut ulaşım altyapılarını güçlü yönleri arasında (%50) sıralamışlardır. Yol, kanalizasyon, yangın söndürme, acil yardım, temizlik ve çevre gibi alanlarda yürütülecek hizmetler için gerekli olan, makine, araç, gereç, ekipman ve donanım yönünden modern ve güçlü bir yapıya sahip olan belediyelerin oranı da %50 olarak tespit edilmiştir.

Büyükşehir belediyeleri güçlü yönleri arasında, katılımcı bir yapıya sahip olmalarına dokuzuncu sırada, stratejik yönetim anlayışının üst yönetim ve personel tarafından benimsenmiş ve uygulanıyor olmasına onuncu sırada, vizyoner ve girişimci bir lidere sahip olmalarına da onbirinci sırada yer vermişlerdir.

Belediyelerin güçlü yönleri arasında aynı orana sahip konular ise; altyapı çalışmalarını tamamlamış; diğer kurum, kuruluş, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği içinde çalışan; tarihi ve kültürel değerlere sahip çıkan ve koruyan bir belediyecilik anlayışına sahip; proje üretme kapasitesine sahip ve ürettiği projelerle fon sağlayabilen; halkla ilişkilere ve kurum içi ve kurum dışı iletişime önem veren; Büyükşehir Belediye Kanunu, Belediye Kanunu ve diğer

mevzuattan kaynaklanan yetkilerin önemli bir avantaj sağladığını düşünen; şeffaf ve hesap verebilir bir belediye olmaları (%36) sayılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucu, oranı düşük olsa da belediyelerin güçlü yönleri arasında yer verdikleri diğer konular ise şunlardır: Belediyenin çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri; mevzuattan, teşkilat yapısından veya teknolojik değişikliklerden dolayı ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilen bir personel yapısına sahip olmaları; büyükşehir belediyeçiliği konusundaki tecrübeleri; belediye faaliyetlerinin vatandaşlar tarafından desteklemesi; kontrol ve denetim faaliyetlerinin etkinliği; başarılı kentsel dönüşüm çalışmaları; borçların sürdürülebilirliği ve zamanında ödenmesi; farklı hizmet yöntemleri (özelleştirme, hizmet satın alma, kiralama vd.) kullanabilme ve bu sayede daha hızlı ve daha kaliteli hizmet sunabilme; alternatif istihdam olanakları sayesinde personel temin edebilme; kalite yönetim anlayışının kurumda benimsenmiş uygulanıyor olması; enerji verimliliği ve enerji üretme konusundaki çalışmaları; uluslararası alanda belediyeçilik alanındaki gelişmeleri takip edebilmeleri ve ulusal ve uluslararası piyasalarda kredibilitelerinin yüksek olmasıdır.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler; ilgili belediyelerin toplam içerisinde oransal olarak hangi başlıkları güçlü yönler biçiminde algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca, bu Tablo yardımıyla belediyeler arası farklılıklar açısından ilişki bir değerlendirme yapmak da mümkündür. Büyükşehir belediyelerinin güçlü yönlerini gösteren Tablo 2 incelediğinde, sadece ilk 5 kalem başlığın belediyelerin yarısından fazlasında güçlü yön olarak kabul edildiği görünüyor. Ama asıl ilginç olan noktalar, çok az belediye tarafından güçlü yön olarak kabul edilen konularda kendini gösteriyor. Örneğin, *uluslararası gelişmelerin takip edilmesi* yalnızca Ankara, İstanbul ve İzmir gibi en büyük üç büyükşehir belediyesi için güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, büyüklüklerine paralel olarak dünya ile etkileşimin arttığı biçiminde yorumlanabileceği gibi, finans kapitalin artılarının buralarda toplanmasıyla da açıklanabilir. Uluslararası gelişmeleri takip ile *kredibilite* paralellik göstererek, yine aynı üç büyükşehir belediyesi tarafından güçlü yön olarak kabul edilmiştir. Bu üç büyükşehirin ve bunlara eklenirse Kocaeli'nin, hem cari olarak hem oransal olarak en büyük mali kaynağı kullanan büyükşehirler olmalarına karşın, *güçlü bir mali yapıyı* artı yön olarak ortaya koyamamaları altı çizilmesi gereken başka bir nokta olarak dikkat çekiyor. Başkent olmanın farklılığını yaşayan Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin, hem *arşiv ve veri* kalemını hem de merkezi yönetimle ilişkiler konusunu, güçlü yön olarak belirlemesi kayda değer görünüyor. Son olarak *gayrimenkul portföyü* konusunu güçlü yönleri arasında kabul eden iki büyükşehir belediyesinin rant alanının çok büyük olduğu İstanbul ve İzmir olarak öne çıkması ise, tesadüfi bir durum gibi görünmemektedir.

Büyükşehir belediyelerinin zayıf ve geliştirilmesi gereken yönleri arasında, üçüncü sırada, belediye birimlerinin kendi içinde ve diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ve iletişim sorunlarının yaşanmasından dolayı (%50), hizmet sunumunda ortaya çıkan gecikmeler ve aksamalar gelmektedir. Bu tespit de ilgi çekicidir. Çünkü belediyelerin güçlü yönleri arasında nitelikli personel, teknolojik altyapı, makine, araç ve gereçler gibi unsurlar gelmektedir. Bu durumda fiziki, beşeri ve teknoloji kaynağı güçlü olan belediyelerin *koordinasyon ve iletişim* sorunu yaşamaması beklenir. Oysa, burada tam tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Belediyelerin hizmet alanlarının genişlemesi, nüfusun ve araç sayısının artması ve kentsel sorunların çeşitlenmesi yüksek maliyetli yeni yatırımları ve projeleri gündeme getirmektedir. Bundan dolayı, belediyeler hizmetlerin finansmanında önemli sorunlar yaşadıklarını (%50) ifade etmişlerdir. *Mali kaynak ihtiyacı* olduğunu belirten belediyelerden İstanbul ve İzmir Büyükşehir belediyeleri, Tablo 2’de güçlü yönleri arasında kredibilitelerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, ihtiyaçlarının bir kısmı için alternatif yol olarak bu mekanizmanın kullanılabilirdiği/kullanılabileceği biçiminde yorumlanabilir.

Belediyeler üst yönetim bakımından siyasi kuruluşlardır. Bundan dolayı, belediye personeli ile üst yönetim veya diğer personeller arasındaki siyasi düşünce farklılıkları personelin kurumsal bağlılığını çalışma ilişkilerini ve performansını etkileyebilmektedir. Çalışmada da belediyelerin kurumsallaşma konusunda önemli sorunlar yaşadıkları (%43) tespit edilmiştir. Yine Tablo 2 ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilirse nitelikli personeli bulunan, stratejik yönetimi esas alan bir katılımcı yapıda, vizyoner liderlik sahibi belediyeler için *kurumsallaşma ve çatışma* sorunların olmaması gerekirken, aynı belediyelerde böyle bir zayıf yön tespitinin yapılması tutarsızlık olarak değerlendirilebilir. Yönetimlerin başarısı sahip oldukları bilginin miktarı ve kalitesi ile doğru orantılıdır. Belediyeler, modern bir arşiv sistemine sahip olmalarını ve kent hakkında sağlıklı istatistik verilerle ulaşmada sorun yaşamalarını, zayıf yönleri arasında altıncı sırada (%43) belirtmişlerdir. Bir diğer çelişki ise, bu başlıkta kendini göstermektedir. Personeli nitelikli, teknolojik altyapısı güçlü, planlaması iyi olan bir mekanizmanın arşiv ve verilemesinin zayıf olması büyük bir çelişki gibi görünmektedir. Nitelikli personele sahip olmak, tek başına hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliği sağlamayabilir. Ancak Tablo 2 de yer alan ve güçlü yönleri gösteren bulgular bir bütün olarak düşünüldüğünde, genel olarak motivasyon sorununun öncelikli zayıf yönler arasında değerlendirilmemesi beklenir. Oysa, belediyeler kendi personellerinin motivasyonunu artırıcı ve kurum içinde kaynaşmayı sağlayan, sosyal etkinlikler, geziler, eğlenceler vb. çalışmaların yetersiz olmasını (%43) zayıf

yönleri arasında sıralamışlardır. Teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, vatandaşların artan beklentilerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde karşılanmasında sorunlara ve kriz durumlarına anında müdahale etmede önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak gelişen teknolojilerin maliyeti, takip edilmesi, kurulması, kullanılması ve kurum çalışanlarının adaptasyonu noktasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Belediyeler de bu konudaki yetersizlikleri, geliştirilmesi gereken zayıf yönleri arasında (%43) belirtmişlerdir. Bu zayıf yön tespiti de tutarsızlıklar taşımaktadır. Çünkü belediyelerin büyük kısmı, teknolojik alt yapı ile makine, araç ve gereçler konusunu güçlü yönleri arasında sıralamışlardır.

Personelin değişen koşullara uyumunun sağlanmasında hizmet içi eğitimlerin önemli bir yeri vardır. Ancak eğitim alanlarının belirlenmesi, eğitim alacakların ve eğitim vereceklerin belirlenmesi ve eğitim mekanlarının tespit edilmesi ve eğitimlerden beklenen başarı hedefini etkilemektedir. Hizmet içi eğitim konusunda yaşanan sorunlar, belediyelerin zayıf ve geliştirilmesi gereken yönleri arasında (%36) sayılmıştır. Büyükşehir belediyeleri, mevcut sosyal ve kültürel tesislerin artan ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığını (%36) ve belediye hizmetlerinin ve faaliyetlerinin tanıtımında da eksiklikler bulunduğunu (%36) ifade etmişlerdir.

Belediyelerde hizmet içi eğitimler konusunda yaşanan zayıflıkların yanında, personelin değişen mevzuata, teknolojiye ve teşkilat yapısına uyumu konusunda da sorunları olduğu (%28) ve geliştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca, personelin statü farklılıklarının (%28) çalışma disiplini, özlük hakları ve motivasyon üzerinde olumsuz etki yarattığı ve belediyede sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı (%28) dolayısıyla performans yönetimi ve denetim (%28) konularında sorunlar yaşandığı görülmüştür.

Büyükşehir belediyelerinin faaliyet raporlarında ifade ettikleri zayıf ve geliştirilmesi gereken diğer yönler ise şunlardır; Özellikle ihalelerde ve diğer kuruluşlarla yazışmalarda hizmetlerin gecikmesine neden olan bürokratik yavaşlık; kent nüfusunun ve araç sayısının sürekli artması; çevre konusunda toplumsal bilinç seviyesinin düşük olması; deprem, sel vb. afetler ile ilgili risk planlamadaki yetersizlikler; diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin yetersiz olması; proje üretme kapasitelerinin düşük olması; büyük yatırımlarda merkezi yönetimin yeterince destek olmaması; ulaşım sorunları; etkinlik ve verimlilik sorunları; bazı konularda görevle orantılı yetki verilmemiş olması ve geçmiş dönemlerden kaynaklanan borç yüküdür.

Tablo 4. Büyükşehir Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Görünümü

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	G/Z %
ADANA	7	4	1,75
ANKARA	25	10	2,50
BURSA	10	2	5,00
ERZURUM	10	15	0,66
ESKİŞEHİR	4	5	0,80
GAZİANTEP	10	7	1,42
MERSİN	7	3	2,33
İSTANBUL	22	13	1,69
İZMİR	20	18	1,11
KAYSERİ	14	10	1,40
KOCAELİ	3	5	0,60
KONYA	21	11	1,90
SAKARYA	10	10	1,00
SAMSUN	15	5	3,00
TOPLAM (%)	178	118	1,50

Tablo 4 incelendiğinde, belirlenen başlıklara göre hangi belediyenin toplam kaç güçlü yön ve buna karşın kaç zayıf yön konusu ortaya koydukları görülmektedir. Şüphesiz ki, bunların sayısal görünümüleri tek başına fazla bir anlam ifade etmeyebilir. Ancak oransal olarak bunların ele alınması, sınırlı da olsa belediyelerin stratejik planlama konusuna yaklaşımlarından, kurumsal kapasitelerini görmeleri ve değerlendirmeleri adına ipuçları verecektir.

Yukarıdaki Tablo 4'e göre, Ankara, İstanbul ve İzmir gibi diğer büyükşehirlere göre daha büyük nüfusa ve ekonomik güce sahip kentlere ait belediyelerin daha fazla güçlü ve zayıf yön belirledikleri, dolayısıyla daha ayrıntılı bir çalışma ortaya koydukları görülmektedir. Bu belediyelerin, toplam listeye giren 36 güçlü yönden 20 veya üzerini kendilerinde gördükleri anlaşılmaktadır. Güçlü yön ve zayıf yönlerin birbirine oranı açısından ise, Bursa Büyükşehir Belediyesi beş katı bir oran (10/2) ile birinci sırada gelmekte iken, Bursa'yı, güçlü yönü zayıf yönünün 3 katı olan Samsun ve 2,5 katı olan Ankara Büyükşehir Belediyeleri izlemektedir. Sakarya 10 güçlü yöne karşı 10 zayıf yön belirleyerek, birebir denk getiren bir faaliyet raporu ortaya koymuştur. Tabloda asıl ilgi çekici olan Erzurum, Kocaeli ve Eskişehir'dir. Çünkü bu üç büyükşehir belediyesi zayıf yönlerini, güçlü yönlerine göre daha fazla görmektedir. Türkiye'nin en önemli sanayi merkezlerinden biri olan ve en fazla maddi

kaynak kullandığı daha önce vurgulanan Kocaeli'nin bunlar içerisinde olması ise daha şaşırtıcıdır.

Faaliyet raporlarında, sadece Ankara ve Gaziantep Büyükşehir Belediyeleri fırsat ve tehditlere yer vermiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin fırsatlar olarak gördüğü hususlardan öne çıkanlar, hükümet ile aynı hedef ve politikalara sahip olma, belediye başkanının uzun süredir aynı görevi yürütüyor olması, genç nüfus oranının yüksekliği, kentsel dönüşüme halkın destek sağlaması, AB fonlarından yararlanıyor olması, şeffaf ve katılımcı yapının sağlanmış olmasıdır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ise güçlü ve hızlı sanayileşmeyi, insanların girişimci ruha sahip olmasını, çevre illerle ulaşım altyapısının tamamlanmış olmasını, ilde üç üniversitenin bulunmasını, sosyal ve kültürel olanakları gibi unsurları fırsatlar olarak görmektedir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi tehditler arasında, çevre konusunda toplumda bilinç eksikliği, hızlı nüfus artışı, sivil toplum örgütlerinin karar alma süreçlerinde olumsuz tavır sergilemesi, medyanın belediye faaliyetlerine hakkında halkı olumsuz bilgilendirmesi, belediye personelinin başkana karşı siyasal eğilim içinde olması, özel taşıt kullanımının artması ve altyapı eksikliği vb. gibi hususlara yer vermiştir. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin tehdit değerlendirmelerinde ise, göç ve göçün olumsuz yansımaları, çarpık kentleşme, kayıt dışılık, halkın çevre ve sağlık konularında yeterli bilince sahip olmaması, içme ve kullanma suyu kaynaklarının yetersizliği, eğitimde istenen başarıya ulaşamamış olması ve sosyal faaliyetlerde ilgili kesimlerle koordinasyon eksikliği vb. konular ön plana çıkmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye'de Tanzimat dönemi ile birlikte başlayan belediye teşkilatlanması, hızlı kentleşme, sanayileşme ve nüfus artışının da etkisi ile Cumhuriyet döneminde hızla yaygınlaşmıştır. Nüfusun önemli bölümünün kentlilerden oluşması, göçler, çarpık ve plansız yapılaşma, ulaşım, trafik, su, kanalizasyon, sanayileşme, çevre kirliliği vb. sorunların artması ve bu sorunların büyük çoğunluğunun belediyelerin faaliyet alanına girmesi, belediyeleri hızlı, kaliteli ve sürdürülebilir çözümler üretmeye zorlamıştır. Mevcut belediye yapısı içerisinde çözüm üretmede yaşanan sıkıntılar, yeni belediye teşkilatlanmalarını gündeme getirmiştir. Bu kapsamda, 1984 yılında büyükşehir belediyeleri ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmış ve büyükşehir belediyeleri kurulmaya başlanmıştır. 2012 yılına kadar 16 ilde büyükşehir belediyesi kurulmuşken, bu tarihten sonra 14 yeni büyükşehir belediyesi daha kurularak 30 il büyükşehir statüsüne kavuşmuştur. 6360 sayılı Kanun'la büyükşehir belediyelerinin sınırları il sınırı olarak belirlendiği için belediyelerin hizmet alanları da oldukça genişlemiştir. Yerel nitelikteki hizmetlerin önemli bir bölümü belediyeler tarafından yerine getirildiği için büyükşehir belediyelerinin, planlamadan

kaynak kullanımı ve hizmet sunumuna kadar tüm alanlarda etkili politikalar üretme, uygulama ve daha hızlı ve kaliteli hizmet sunma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda 2003 yılında 5018 sayılı Kanun'la birlikte stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde nüfusu 50.000'inin üzerinde olan belediyeler için stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Çalışmada, 16 büyükşehir belediyesine ait 2012 yılı faaliyet raporlarının "kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi" başlığı altında yer alan güçlü ve zayıf yönleri (geliştirilmesi gereken) analiz edilmiştir.

Raporlara ilişkin bazı soru işaretleri ve tutarsızlıklar olmakla birlikte, elde edilen bulgular doğrultusunda büyükşehir belediyelerinin güçlü yönleri arasında ilk sıralarda, sosyal belediyecilik, nitelikli personele sahip olma, çeşitli alanlarda planlı bir kent olma, sosyal ve kültürel faaliyetlerin ve olanakların çeşitliliği, teknolojik altyapıya sahip olma, atık, asfalt ve geri dönüşüm tesislerine sahip olma, ulaşım olanakları, modern araç, gereç, makine ve donanımına sahip olma, katılımcı yapı, stratejik yönetim anlayışının benimsenmiş ve uygulanıyor olması ile vizyoner bir lidere sahip olma yer almaktadır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde belediyelerin güçlü yönleri arasında, ilk sıralarda yönetsel yetenek ve kapasitelerinden çok fiziksel, teknik ve sosyal olanaklarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Büyükşehir belediyelerinin zayıf ve geliştirilmesi gereken yönleri arasında, hizmet binaları, otoparklar, semt pazarları gibi mekanlar ile personel sayısının yetersizliği ilk sıralarda yer almıştır. Diğer zayıf yönler, belediyelerin kurum içi ve kurum dışı koordinasyon ve iletişim sorunları ile mali kaynak ihtiyacına yönelik sorunlar; kurumsallaşmada yaşanan sorunlar; modern bir arşiv sisteminin eksikliği ile kent hakkında sağlıklı veriye ulaşmada yaşanan sıkıntılar; personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı ile motivasyon artırıcı çalışmaların yetersizliği; teknolojik altyapının eksikliği ve kullanımı ile ilgili sorunlar; belediye hizmetlerine yönelik tanıtım çalışmalarının yetersizliği; sosyal ve kültürel tesislerin yetersiz olması ile personelin statü farklılığından ve değişen koşullara uyumundan kaynaklanan sorunlardır. Zayıf yönler ve geliştirilmesi gereken yönlerin önemli bir bölümünün yönetsel faaliyetlerle ilgili olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, büyükşehir belediyelerinin mali yapılarının ve fiziksel olanaklarının yanında asıl yönetsel yapılarının ve kapasitelerinin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu, bu ihtiyacın giderilmesi için de nitelikli personel istihdamının artırılması, kurumsallaşmaya ve takım çalışmasına önem verilmesi, eğitim ve motivasyon artırıcı faaliyetlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca faaliyet raporlarının hazırlanmasında gereken dikkat ve özenin gösterilmediği, mevcut durumun yeterince sağlıklı bir şekilde değerlendirilmediği, benzer ifadelerle hem

güçlü hem de zayıf yönler arasında yer verildiği ve bazı raporlarda ayrıntılı bilgiler verildiği halde bazılarında kısaca değinildiği tespit edilmiştir.

Faaliyet raporları bir bütün olarak değerlendirildiğinde özellikle vurgulanması gereken boyutlardan biri, raporlardaki tekrarlar, benzerlikler ve tutarsızlıklardır. Yukarıda da vurgulandığı gibi, pek çok raporda güçlü yönlere alınan bir konunun doğrudan veya dolaylı olarak daha sonra zayıf yönlerde de yer aldığı ve bu yönüyle raporların iç çelişkilerle dolu olduğu görülmektedir. Dahası, raporların birbirine çok fazla benzerlik göstermesi büyükşehir belediyelerinin kendi gerçekliğine uygun ve ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmaktan ziyade başka çalışmalardan esinlenilerek oluşturulduğu izlenimi vermektedir. Bu durum, gerek stratejik planlama gerekse faaliyet raporu hazırlama konusunda hem henüz belli bir standardın sağlanmadığının hem de konunun yeterince içselleştirilemediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Tüm bunlar şüphesiz ki, kurumsal kapasite farkındalığının yeterince oluşmadığı, yönetsel kapasite gelişimi noktasında önemli eksikler olduğu ve konunun daha profesyonel ele alınması gereğini ortaya koymaktadır.

Önemli miktarlarda bütçeleri yöneten büyükşehir belediyelerinin, gerek faaliyet raporlarının gerekse stratejik planların amacına uygun bir şekilde hazırlanabilmesi ve kurumsal kapasitelerinin geliştirilebilmesi (özellikle yönetsel kapasitelerinin) için kurum dışından akademik ve teknik desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Yönetsel alandaki eksiklerin giderilmesi, fayda-maliyet analizleri ve akılcı kaynak planlaması ile birlikte finansal ve teknik yetersizliklerin de azaltılmasına katkı sağlanacaktır. Yeni kurulan büyükşehir belediyelerinde de ortaya çıkabilecek benzer sorunların önlenbilmesi ve mevcut sorunların aşılabilmesi için bu çalışmadan elde edilen bulguların faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akçay, Faruk (2011), "Stratejik Planlama", Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, Sayı: 757, Mayıs, s.24-29.
- Aktan, Coşkun Can (2008), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos, s.
- Berman, Evan - Wang, XiaoHu (2000), "Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform", *Public Administration Review*, Vol: 60, No: 5, p.409-420.
- Berry, Frances Stokes (1994), "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning", *Public Administration Review* July/August, Vol: 54, No: 4, p.322-330.
- Bostanoğlu, Özer (1990), "Türk Belediyeciliğinde Güncel Tarihsellik", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 75-93.
- Cornell, Stephen (2012), What is Institutional Capacity and How Can It Help American Indian Nations Meet the Welfare Challenge?, Prepared for the Symposium on

- “Capacity Building and Sustainability of Tribal Governments: The Development of Social Welfare Systems through Preferred Futuring” Washington University, St. Louis, May 21-23, 2002 http://www.nni.arizona.edu/resources/pubs/inst_cap.pdf, 27.02.2012, s.8.
- DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Başbakanlık, Ankara.
- Edwards, Lauren M. (2012), “Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?”, *Public Management and Policy Dissertations*, Paper 36.
- Emrealp, Sadun - Yıldırım, Selahattin (1993), *Yerel Yönetimlerde Başarının Yolları*, Toplu Konut İdaresi ve IULA EMME, İstanbul.
- Erençin, Arif (2007), “Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Personel Sorunu” *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4., Sayı 6, s.1-9.
- Eryılmaz, Bilal (2011), *Kamu Yönetimi*, 4. Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Flynn, Norman – Talbot, Colin (1996), “Strategy and Strategists in UK Local Government”, *Journal of Management Development*, Vol:15, No: 2, s.24-37.
- Güler, Birgül Ayman (2006), *Yerel Yönetimler*, İmge Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Keleş, Ruşen (2011), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul, 2011.
- Kerman, Uysal – Altan, Yakup - Öztop, Sezai (2012), “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s.89-100.
- Keser, Ahmet - Gökmen, Yunus (2012), “Büyükşehir Belediyeleri Kuruluş Sürecinin Analizi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s.17-42.
- Kılınç, Gökçen (2010), “Çeyrek Asırlık Bir Tecrübe: Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Yapılanması ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.67-89.
- Köseoğlu, Özer (2008), “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.19-42.
- Mintzberg, Henry (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, Vol. No: s.107-114.
- Ortaylı, İlber (1974), *Tanzimat’tan Sonra Mahalli İdareler 1840-1878*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Ortaylı, İlber (2010), *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*, Cedit Neşriyat, 3. Baskı, Ankara, 2010, s.504-505.
- Ökmen, Mustafa ve Parlak, Bekir (2008), *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Öner, Şerif (2006), *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Övgün, Barış (2010), *Devlet ve Planlama*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Reyhan, Cenk (2000), “Yerel Yönetim Metinleri XXI: 1871 Tarihli Vilayat Genel İdaresindeki Değişikliğe Dair Geçici Kanun”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s.100-113.
- RG: 06.12.2012/28489, 6360 sayılı, “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”.
- RG: 09.07.1984/18453, 3030 sayılı “Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun”.
- RG: 13.7.2005/25874, 5393 sayılı “Belediye Kanunu”.
- RG: 17.03.2006/26111, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik”.
- RG: 22.03.2013/28595, “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”.
- RG: 23.07.2004/25531, 5216 sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunu”.
- RG: 24.12.2003/25326, 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.
- Şengül, Ramazan (2010), *Yerel Yönetimler*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Temizel, Handan (2010), “Yeni Kamu Yönetimi Reformları: Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulamaları”, Edt. Orhan Gökçe ve M. Akif Çukurçayır, 5. *Kamu Yönetimi Sempozyumu (13-14 Mayıs 2010) Bildiriler Kitabı*, Konya, s.231-243.
- Tortop, Nuri - İsbir, Eyüp G. - Aykaç, Burhan – Yayman, Hüseyin - Özer, M. Akif (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Ulusoy, Ahmet - Akdemir, Tekin (2012), *Mahalli İdareler*, Seçkin Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- UNDP (1998), Capacity Assessment and Development In a Systems and Strategic Management Context, Technical Advisory Paper No. 3 Management Development and Governance Division Bureau for Development Policy,s..
- UNDP (2005), Resource Catalogue, Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators, Capacity Development Group Bureau for Development Policy.
- TÜİK, (2014), Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>, (25.12.2014)
- Wiseman, Martin (1993), “The Ecology of Strategic Management in Small Local Governments”, *Public Administration Quarterly*, Vol.17, No:2, s.145-148.
- Yeter, Enis (1991), “Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi Uygulamasına İlişkin Görüşler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, s.153-161.
- Yüksel, Fatih (2002), “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s.31-41.

Adana Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.adana-bld.gov.tr/adanabeltr/data/pagetopic/161/adana-buyuksehir-belediyesi-2012-yili-faaliyet-raporu.pdf.pdf>,

Ankara Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.ankara.bel.tr/files/4613/6792/9276/2012_faaliyet_raporu.pdf,

Antalya Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.antalya.bel.tr/UploadedDocuments/2012_YILI_ABB_FAALİYET_RAPORU.pdf,

Bursa Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.bursa.bel.tr/dosyalar/2012_Y%C4%B1%C4%B1_Faaliyet_Raporu.pdf,

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://issuu.com/diyarbakir/docs/dbb_2012_faaliyet_

Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.erzurum.bel.tr/documents/faaliyetler/ebb_2012_faaliyet_raporu.pdf,

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.eskisehir-bld.gov.tr/dosyalar/faaliyet_raporlari/2012.pdf,

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.gaziantep-bld.gov.tr/files/2012-faaliyet-raporu-2.pdf>,

Mersin Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.mersin.bel.tr/userfiles/file/MERS%C4%B0N%20B%C3%9CY%C3%9CK%C5%9EEH%C4%B0R%20BELED%C4%B0YES%C4%B0%202010%20MAL%C4%B0%20YILI%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf>,

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.ibb.gov.tr/trTR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Documents/2012/iBB_Faaliyet_Raporu_pdf/ibb_faaliyetraporu_2012.pdf,

İzmir Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.izmir.bel.tr/faaliyetraporlari.asp>,

Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.kayseri.bel.tr/web2/uploads/dokumanlar/2012_faaliyet_raporu.pdf,

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://www.kocaeli.bel.tr/images/Dokumanlar/2012_Faaliyet_Raporu.pdf,

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.konya.bel.tr/dosyalar/2012FaaliyetRaporu.pdf>,

Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

http://sakarya.bel.tr/pictures/upload/2012_faaliyet_raporu.pdf,

Samsun Büyükşehir Belediyesi 2012 Yılı Faaliyet Raporu, (28.08.2013)

<http://www.samsun.bel.tr/ContentDownload/2012%20Faaliyet%20Raporu.pdf>,