



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMECİLİKTE KIYASLAMA UYGULAMASI: GİRESUN VE
ALTINORDU (ORDU) BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

**BENCHMARKING PRACTISE IN BUSINESS ADMINISTRATION: THE
CASE OF GİRESUN AND ALTINORDU (ORDU) MUNICIPALITIES**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Gökhan KURT

DANIŞMAN

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Giresun-2025

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmecilikte Kıyaslama Uygulaması Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel etik ve geleneklere aykırı düşecek bir kullanıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yararlandığım kaynaklara uygun yöntemlerle atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Gökhan KURT

23/06/ 2025



TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI

Ana Bilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Program Adı: Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Başlığı: İşletmecilikte Kıyaslama Uygulaması: Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri Örneği

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmasının Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 136 sayfalık kısmına ilişkin 26/05/ 2025 tarihinde Turnitin benzerlik programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %26'dır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından belirlenen azami benzerlik oranına (%30) göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 23/06/ 2025

Danışman: Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

İmza

Öğrenci: Gökhan KURT

İmza

KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI

“İşletmecilikte Kıyaslama Uygulaması: Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Gökhan KURT

İmza

Danışman

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

İmza

X X X X

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03/06/2025 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gökhan Kurt'un "İşletmecilikte Kıyaslama Uygulaması: Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup, aday 18.06.2025 tarihinde, saat 15:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Sunulan çalışma, sınav sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	Karar		İmzası
		Kabul	Ret	
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	☒	☐	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	☒	☐	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Okan KEKÜL	☒	☐	

ONAY

.../.../ 2025

Prof. Dr. Oğuz Serdar KESİCİOĞLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, belediyelerde kıyaslamanın önemi, katkıları ve belediyelerde kıyaslamanın nasıl yapılması gerektiğini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca tezin araştırma sonuçlarıyla, kıyaslama yöntemi hakkında belediyelerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Literatür incelemesi ile başlayan çalışma Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri yetkilileri ile mülakat (görüşme) yapılarak sonlandırılmıştır.

Bu tezin planlanması, yürütülmesi, konu belirlenmesi aşamasında bilgi ve tecrübelerini paylaşan, benden desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ hocama, mülakatlar sürecinde bana yardımcı olan Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri yetkililerine ve bu uzun yazım sürecinde en büyük destekçilerim olan annem Vahide Kurt'a ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Başlığı : İşletmecilikte Kıyaslama Uygulaması: Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri Örneği

Tez Türü : Yüksek Lisans Tezi

Danışman : Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Hazırlayan : Gökhan KURT

Yıl : 2025

Sayfa Sayısı : 170

Bu çalışmanın amacı, belediyelerde kıyaslamamanın önemini, katkılarını ortaya koymak ve belediyelerde kıyaslamamanın nasıl yapılması gerektiğini belirlemektir. Ayrıca tezin araştırma bulgularıyla, kıyaslama yöntemi hakkında belediyelerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır.

Kıyaslama işletmelerin, kurumların, örgütlerin gelişimi açısından çok önemli bir yönetim uygulamasıdır. Bu çerçevede; bu araştırmanın temel sorusu şudur:

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından önemi nedir?

Diğer sorular da şunlardır:

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından yararı nedir?

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından hayata geçirilme yöntemleri nedir?

Giresun ve Altınordu Belediyeleri hangi yönleriyle kıyaslanabilir?

Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi'nden örnek alacağı uygulamalar nelerdir?

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde yukarıdaki araştırma soruları cevaplanmış olup, Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi'nin Stratejik Planlarından, İdare ve Mali Performans Programlarından yararlanılarak fiziki ve fiziki olmayan birtakım unsurları çeşitli yönleriyle sektörel (işletme dışı) kıyaslama yapılmıştır. Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri proje ve hizmetleri yönünden de sektörel kıyaslamaya tabi tutulmuş, kıyaslama (benchmarking) tekniği açısından çeşitli önerilerde ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma yöntemi olarak

VIII

nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat (görüşme) tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sadece Altınordu (Ordu) ve Giresun Belediyesi'nde gerçekleştirilmesi araştırmanın kısıtıdır.

Altınordu (Ordu) Belediyesi ve Giresun Belediyesi'nde yapılan mülakatlar sonucunda her iki belediyede de profesyonel şekilde bir kıyaslama çalışması yapılmadığı görülmüştür. Müdürlükler ve birimler özelinde faaliyetler, performanslar ve hedefler ile ilgili kendi kontrollerinin sağlanması ve durumlarının görülebilmesi açısından bağımsız şekilde iç kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır. Giresun Belediyesi ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri örnekleri üzerinden konu yerel yönetimler açısından genel olarak da değerlendirilmiştir. Bu şekilde yerel yönetimler arasında kıyaslama bağlamında çalışmaların literatürde az çalışılmış olması ve daha sonraki çalışmalara örnek teşkil etmesi açısından araştırma önem taşımaktadır. Araştırmanın hem literatüre hem de uygulamaya katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Altınordu Belediyesi, Giresun Belediyesi

ABSTRACT

Giresun University Institute of Social Sciences Department Department of Business Administration Management and Organization MA Programme

Thesis Name : Benchmarking Practice in Business Administration: The Case Of Giresun and Altınordu (Ordu) Municipalities

Thesis Type : Master's Thesis

Supervisor : Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Author : Gökhan KURT

Year : 2025

Pages : 170

The aim of this study is to reveal the importance and contributions of benchmarking in municipalities and to determine how benchmarking should be done in municipalities. In addition, with the research findings of the thesis, it is aimed to raise awareness in municipalities about the benchmarking method.

Benchmarking is a very important management practice for the development of businesses, institutions and organizations. In this framework, the main question of this research is:

What is the importance of benchmarking for municipalities?

Other questions are:

What are the benefits of benchmarking for municipalities?

What are the methods of implementing benchmarking for municipalities?

In which aspects can Giresun and Altınordu Municipalities be compared?

What are the practices that Giresun Municipality can learn from Altınordu Municipality?

Within the framework of the scope of the research, the above research questions have been answered and a sectoral (non-enterprise) benchmarking has been made in various aspects of physical and non-physical elements by making use of the Strategic Plans, Administrative and Financial Performance Programs of Giresun Municipality and Altınordu Municipality. Giresun and Altınordu (Ordu) Municipalities were also subjected to sectoral benchmarking in terms of projects and services, and various suggestions and evaluations were made in terms of benchmarking technique.

Interview technique, which is one of the qualitative research methods, was used as the research method. The limitation of the research is that the research was conducted only in Altınordu (Ordu) and Giresun Municipality.

As a result of the interviews conducted in Altınordu (Ordu) Municipality and Giresun Municipality, it was observed that there is no professional benchmarking in both municipalities. Internal benchmarking studies are carried out independently for directorates and units in order to ensure their own control over activities, performances and targets and to see their status. The issue was also evaluated in general in terms of local governments through the examples of Giresun Municipality and Altınordu (Ordu) Municipality. In this way, the research is important in terms of the fact that studies in the context of benchmarking among local governments have been little studied in the literature and that it sets an example for future studies. It is envisaged that the research will contribute to both literature and practice.

Key Words: Benchmarking, Altınordu Municipality, Giresun Municipality

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

APQC	: Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADB	: Asian Development Bank
BEPER	: Belediye Performans Ölçümü
BT	: Bilgi Teknolojileri
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
ÇTV	: Çevre ve Temizlik Vergisi
DOKAP	: Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi
D.P	: Dış Paydaş
E- BAŞVURU	: Elektronik Başvuru
E- BELEDİYE	: Elektronik Belediye
E- BORDRO	: Elektronik Bordro
E- DEVLET	: Elektronik Devlet
E- İMAR	: Elektronik İmar
FÜTZ	: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
H	: Hedef
IBM	: International Business Machines
İ.P	: İç Paydaş
JIT	: Just in Time (Tam Zamanında Üretim)
KDV	: Katma Değer Vergisi
NPM	: Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management)
NVR	: Görüntü Kayıt Cihazı (Network Video Recorder)
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TBB	: Türkiye Belediyeler Birliği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UPS	: Kesintisiz Güç Kaynağı (Uninterruptible Power Supply)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Benchmarking Örnekleri	8
Tablo 2: Kıyaslama Matrisi	18
Tablo 3: Kıyaslama Özellikleri.....	25
Tablo 4: Kıyaslama Nedir? Ne Değildir?.....	25
Tablo 5: Kıyaslama Nedenleri	28
Tablo 6: Kıyaslama Yapma ve Yapmama Farkı.....	29
Tablo 7: Kıyaslama İle Belediyelerde Yönetim	49
Tablo 8: Belediyelerde Hizmet Kıyaslama Süreci.....	61
Tablo 9: Müdürlükler Kıyaslaması	71
Tablo 10: E-Devlet Portalı Üzerinden Sunulan Hizmetler Kıyaslaması.....	73
Tablo 11: Altınordu Belediyesi Kişiselleştirilmiş İnteraktif Vatandaş Portalı.....	74
Tablo 12: Giresun Belediyesi E-Belediye Uygulaması	74
Tablo 13: Paydaş Sınıflandırması	76
Tablo 14: Anket Değerlendirmesi Altınordu Belediyesi.....	76
Tablo 15: Altınordu Belediyesi Güçlü ve Zorunlu Geliştirilmesi Gerekli Alanlar ...	77
Tablo 16: Altınordu Belediyesi Riskli ve Geliştirilmesi Gerekli Alanlar	78
Tablo 17: Giresun Belediyesi Dış Paydaş Anket Analizi	81
Tablo 18: Giresun ve Altınordu Belediyesi Dış Paydaş Beklenti Kıyaslaması.....	88
Tablo 19: Amaç Kıyaslaması	98
Tablo 20: Giresun ve Altınordu Belediyesi Ortak Değerleri	101
Tablo 21: Altınordu Belediyesi Taşıt Listesi.....	102
Tablo 22: Altınordu Belediyesi Kiralık Taşıt Listesi.....	102
Tablo 23: Giresun Belediyesi Taşıt Filosu	104
Tablo 24: Altınordu Belediyesi Bilgi-Teknoloji Kaynakları	105
Tablo 25: Giresun Belediyesi Bilgi-Teknoloji Kaynakları	106
Tablo 26: Giresun Belediyesi Personel Cinsiyet Dağılımı.....	107
Tablo 27: Giresun Belediyesi Personel Eğitim Durumu Analizi	107
Tablo 28: Altınordu Belediyesi Personel Sayısı ve Cinsiyet Dağılımı	108
Tablo 29: Altınordu Belediyesi Personel Eğitim Durumu	108
Tablo 30: Altınordu Belediyesi Taşınmaz Listesi	109

Tablo 31: Giresun Belediyesi Su Kullanım Fiyatları.....	110
Tablo 32: Altınordu Belediyesi Su Ücret Tarifesi	111
Tablo 33: Kıyaslama Ölçütleri Örnekleri.....	112
Tablo 34: Hizmet Proje Kıyaslaması	115
Tablo 35: Giresun ve Altınordu Belediyesi Proje Hizmet Değerlendirme	116



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rank Xerox Kıyaslama Süreci	13
Şekil 2: Spendolini Beş Adımlı Kıyaslama Süreci.....	14



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN	II
TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI	III
KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI	IV
JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI	V
ÖN SÖZ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
İÇİNDEKİLER.....	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) KAVRAMININ TEORİSİ, TANIMI, GELİŞİMİ VE TEMEL NİTELİKLERİ	1
1.1. BENCHMARKİNG TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.2. BENCHMARKİNG'İN SINIFLANDIRILMASI	9
1.2.1. Referans Diğeriinin Doğasına Göre Kıyaslama	9
1.2.1.1. Dahili Kıyaslama	9
1.2.1.2. Rekabetçi Kıyaslama	10
1.2.1.3. Endüstri Kıyaslaması	10
1.2.1.4. Genel Kıyaslama.....	10
1.2.1.5. Küresel Kıyaslama	10
1.2.2. İçeriğine Göre Kıyaslama	10
1.2.2.1. Süreç Kıyaslama	10
1.2.2.2. Fonksiyonel Kıyaslama	10
1.2.3. İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama	11
1.2.3.1. Stratejik Kıyaslama.....	11
1.2.3.2. Rekabetçi Kıyaslama	11
1.2.3.3. İşbirlikçi Kıyaslama	11
1.3. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) SÜRECİ	11
1.3.1. Xerox 10 Adımlı Kıyaslama Süreci Modeli.....	11

1.3.2. Spendolini Beş Adımlı Dairesel Kıyaslama Modeli.....	14
1.4. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) TÜRLERİ	15
1.4.1. Camp' ın Kıyaslama (Benchmarking) Türleri Modellemesi	15
1.4.1.1. Dahili (İç) Kıyaslama.....	16
1.4.1.2. Rekabetçi Kıyaslama	16
1.4.1.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Kıyaslama.....	16
1.4.1.4. Genel (Jenerik) Kıyaslama	16
1.4.2. Bhutta, Huq Kıyaslama (Benchmarking) Türleri Modellemesi	17
1.4.2.1. Performans Kıyaslaması.....	17
1.4.2.2. Süreç Kıyaslaması.....	17
1.4.2.3. Stratejik Kıyaslama.....	17
1.4.2.4. Dahili (İçeri) Kıyaslama.....	17
1.4.2.5. Rekabetçi Kıyaslama	18
1.4.2.6. Fonksiyonel Kıyaslama.....	18
1.4.2.7. Genel Kıyaslama.....	18
1.4.3. Kıyaslama Matrisi.....	18
1.5. BÜTÜNCÜL (BENCHMARKİNG) KIYASLAMA TÜRLERİ.....	19
1.5.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking	19
1.5.1.1. Ürün Odaklı (Kıyaslama) Benchmarking	19
1.5.1.2. Süreç Odaklı Kıyaslama.....	20
1.5.1.3. Stratejik Kıyaslama.....	21
1.5.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking	21
1.5.2.1. İçsel Kıyaslama.....	21
1.5.2.2. Rekabetçi Kıyaslama	21
1.5.2.3. Fonksiyonel Kıyaslama.....	22
1.5.2.4. Jenerik (Genel) Kıyaslama	22
1.6. KIYASLAMA (BENCHMARKİNG) TEMEL NİTELİKLERİ	22
1.6.1. Bir Kıyaslama Projesine Neden İhtiyaç Duyulur	22
1.6.2. Kıyaslamanın Temel İlkeleri ve Özellikleri.....	23
1.6.3. Kıyaslamanın Amaçları	25

1.6.4. Kıyaslamanın Uygulama Nedenleri ve Önemi.....	26
1.6.5. Kıyaslamanın Avantajları ve Dezavantajları	30
1.6.6. Kıyaslamada Başarısızlık Nedenleri.....	33
1.6.7. Dünyadan Benchmarking Örnekleri.....	34
1.6.8. Benchmarking (Kıyaslama) ile İlgili Literatür Araştırması	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. BELEDİYELERDE BENCHMARKİNG UYGULAMASI.....40

2.1. BELEDİYELERDE BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) KAVRAMI.....40

2.1.1. Yeni Kamu Yönetiminin Kısa Geçmişi	40
2.1.2. Belediyelerde Kıyaslamanın Tanımlanması ve Uygulanabilirliği	41
2.1.3. Belediyelerde Kıyaslama ile Stratejik Yönetim İlişkisi.....	51
2.1.4. Kıyaslamada Yerel Yönetimler ile Özel Sektör Farkları.....	52
2.1.5. Belediyelerde Kıyaslama Uygulamanın Faydaları.....	53
2.1.6. Belediyelerde Kıyaslama Nedenleri ve Alanları.....	56
2.1.7. Belediyelerde Benchmarking Uygulama Zorlukları.....	59
2.1.8. Belediyelerde Hizmet Kıyaslama Süreci	60

2.2. BENCHMARKİNG'İN (KIYASLAMANIN) BÜTÜNCÜL TÜRLERİ BELEDİYELERDE KULLANILABİLİRLİĞİ 61

2.2.1. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking	62
2.2.1.1. İçsel (Kuruluş İçi) Benchmarking	62
2.2.1.2. Sektörel (İşletme Dışı) Benchmarking.....	62
2.2.1.3. Sektör Dışı Kıyaslama	62
2.2.1.4. Jenerik (Genel) Kıyaslama	63
2.2.1.5. Küresel Kıyaslama	63
2.2.2. Odaklanılan Konuya Göre Benchmarking	63
2.2.2.1. Fonksiyonel Benchmarking.....	63
2.2.2.2. Süreç Benchmarking	63
2.2.2.3. Performans Benchmarking	64
2.2.3. İlişkinin Amacına Göre Benchmarking	64

2.2.3.1. Stratejik Benchmarking.....	64
2.2.3.2. Rekabetçi Benchmarking	65
2.2.3.3. İşbirliğine Dayalı Benchmarking.....	65
2.3. BELEDİYELERDE YAYGIN OLAN KIYASLAMA TÜRLERİ	66
2.3.1. Kurumsal Kıyaslama.....	66
2.3.2. Hedef Kıyaslaması.....	67
2.3.3. Performans Göstergeleri Kıyaslaması	67
2.4. BELEDİYELERDE DİĞER KIYASLAMA TÜRLERİ	68
2.4.1. Gönüllü Kıyaslama	68
2.4.2. Zorunlu Kıyaslama	68
2.4.3. Kamu İhale Kıyaslaması (Kamu Alımları Kıyaslaması)	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. GİRESUN VE ALTINORDU (ORDU) BELEDİYELERİ KIYASLAMASI..	70
3.1. ÖRGÜTSEL YAPI KIYASLAMASI	71
3.1.1. Giresun ve Altınordu Belediyelerinin Müdürlük Sayıları ve İnternet Üzerinden Sundukları Hizmetlerin Kıyaslaması	71
3.1.2. Giresun ve Altınordu Belediyesi Paydaş Analizi Kıyaslaması	75
3.1.2.1. Altınordu Belediyesi İç ve Dış Paydaş Analizi Değerlendirmesi.....	75
3.1.2.2. Giresun Belediyesi İç ve Dış Paydaş Analizi Değerlendirmesi	78
3.1.3. Giresun ile Altınordu Belediyesi'nin Özet Dış Paydaş Kıyaslaması	88
3.1.4. Giresun ile Altınordu Belediyesi'nin Amaçlar ve Hedefler Kıyaslaması	89
3.1.4.1. Giresun Belediyesi'nin Stratejik Amaç ve Hedefleri	89
3.1.4.2. Altınordu Belediyesi'nin Amaç ve Hedefleri.....	95
3.1.4.3. Giresun ve Altınordu Belediyesi Amaç Kıyaslaması Özeti	97
3.1.5. Üst Yönetim Kıyaslaması	99
3.1.6. Vizyon, Misyon ve Değerler Kıyaslaması	100
3.1.7. Kardeş Şehirler Kıyaslaması	101
3.1.8. Fiziki Kaynaklar ve Bilgi Teknoloji Kaynakları Kıyaslaması	102
3.1.9. İnsan Kaynakları Kıyaslaması	107

XIX

3.1.10. Taşınmazlar Kıyaslaması	109
3.1.11. Su Kullanım Bedelleri Kıyaslaması.....	110
3.1.12. Proje ve Hizmet Kıyaslaması	112
3.1.12.1. Sosyal Hizmetler ve Yardım Projeleri	113
3.1.12.2. Altyapı ve Kentleşme	114
3.1.12.3. Çevre ve Temizlik Yönetimi	115
3.1.13. Altınordu (Ordu) Belediyesi ve Giresun Belediyesi Mülakatlar	116
3.1.13.1. Altınordu (Ordu) Belediyesi.....	116
3.1.13.2. Giresun Belediyesi	120
3.2. GENEL DEĞERLENDİRME	128
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	148

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) KAVRAMININ TEORİSİ, TANIMI, GELİŞİMİ VE TEMEL NİTELİKLERİ

“Akıllı adam aklını kullanır. Daha akıllı adam başkalarının da aklını kullanır.”

George Bernard Shaw

“Karşısındakini ve kendini bilen hiçbir savaşa tehlikeye düşmez; karşısındakini bilmeyen, kendini bilen bir kazanır, bir kaybeder; karşısındakini de kendini de bilmeyen her savaşa mutlaka tehlikeye düşer...”

Sun Tzu

Küreselleşme ve teknolojideki gelişmelerle birlikte artık dünya sınırların ortadan kalktığı, herkesin bilgiye ulaşabildiği ve faaliyet gösterebildiği bir pazar haline gelmiştir. İşletmeler bu koşullarda rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir üstünlük yakalayabilmek için farklı yöntemleri, stratejileri ve yönetim tekniklerini uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu hedefler doğrultusunda kıyaslama kavramı önemli bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram her ne kadar yönetim literatüründe yeni olsa da geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır.

Kıyaslama (Benchmarking) ile sektördeki başarılı kurumların çalışmaları, örgütsel yapıları örnek alınır; buralardan veri derlenir, bilgiye dönüştürülür ve kurumsal yapıya uygun hale getirilerek uygulamaya aktarılır. Bu çerçevede, kıyaslama işletmelerin, kurumların, örgütlerin gelişimi açısından çok önemli bir yönetim uygulamasıdır.

Bu çalışmada benchmarking ile ilgili tanımlar ve açıklamalar yapılırken kıyaslama kelimesi kullanılacaktır. Çalışma içerisinde İngilizce ve Türkçe karşılığı olarak seçilen karşılıklar birbirinin yerine geçecek şekilde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın amacı Belediyelerde kıyaslamanın önemini, katkılarını ortaya koymak ve belediyelerde kıyaslamanın nasıl yapılması gerektiğini belirlemektir. Tezin araştırma bulgularıyla, kıyaslama yöntemi hakkında belediyelerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki soruların cevapları ortaya koyulmuştur.

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından önemi nedir?

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından yararı nedir?

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından hayata geçirilme yöntemleri nedir?

Giresun ve Altınordu belediyeleri hangi yönleriyle kıyaslanabilir?

Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi'nden örnek alacağı uygulamalar nelerdir?

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kıyaslama kavramı literatür çerçevesinde incelenmiş ve Literatür Araştırması yapılmıştır.

İkinci bölümde belediyelerde kıyaslama uygulaması ele alınmıştır.

Uygulama kısmı olan Üçüncü bölümde ise Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi Stratejik Planlarından, İdare ve Mali Performans Programlarından yararlanılarak fiziki ve fiziki olmayan birtakım unsurları çeşitli yönleriyle sektörel (işletme dışı) kıyaslama yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi'nden yetkililer ile mülakat yapılmış olup yöneltilmiş sorulara verilen cevaplar doğrultusunda kıyaslama (benchmarking) tekniği ve uygulaması konusunda her iki belediyenin değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırmada nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri'nde gerçekleştirilmiştir. Evren, Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri çalışanları toplamıdır. Veri toplama aracı olarak, mülakattan (görüşmeden) yararlanılmıştır. Verinin niteliğine uygun yöntem olan nitel yöntem kullanılarak verilerin karşılaştırmalı analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece Altınordu (Ordu) ve Giresun Belediyesi'nde gerçekleştirilmesi araştırmanın kısıtıdır.

Araştırmanın hem literatüre hem de uygulamaya katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Giresun Belediyesi ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri örnekleri üzerinden konu yerel yönetimler açısından genel olarak da değerlendirilmiştir.

1.1. BENCHMARKİNG TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Benchmarking kavramı İngilizce olarak benchmark isim kökeninden türetilmiştir. Kavramın Türkçe karşılığı olarak örnek edinme, bilgileşim, örnek alma, kıyaslama gibi kelimeler karşımıza çıkmaktadır.

Benchmarking sözcüğünün tanımlamasını yapmadan önce kavramın öz anlamına ve nasıl ortaya çıktığına değinmekte yarar vardır. Benchmarking (Kıyaslama) kavramının temelinde usta-çırak arasındaki iş ilişkisi yatmakta, çırak yaptığı işi sıra (bank-bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı iş ile kıyaslamakta işi onun gibi yapma, onun seviyesine gelmeye çalışmakta o seviyeye geldiğinde çırak kendi yöntemleri, iş yapma biçimleri olan artık kıyaslama yapılabilecek bir usta konuma gelmiş olmaktadır (Koçel, 2011, s. 406). Kıyaslama döngüsü bu şekilde işlemiş olmaktadır.

Bir ölçü ya da sabit bir noktayı sonradan anımsayabilmek için kullanılan nirengi işareti olarak ifade edilen benchmark aynı zamanda ölçümlerde referans alınacak nokta anlamına da gelmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2003, s. 304). Webster's New World Sözlüğü ise benchmark kavramını "ölçümlerde referans alınabilecek nokta" ve "ölçümler için standart olarak kullanılan şey olarak açıklamaktadır. Ayrıca Cambridge İngilizce Sözlük, benchmark kavramını "diğer şeyleri karşılaştırırken standart olarak kullanılabilecek bir kalite düzeyi" olarak açıklamaktadır. Bu etimolojik değerlendirmelere bakıldığında zaman kavramın bir başlangıç olarak ele alınabilecek standart üzerinde kurulduğu görülmektedir.

1979 yılında Xerox şirketinin yapmış olduğu kıyaslama faaliyetleri kıyaslama konusundaki sistematik ilk örnekleri oluşturmaktadır. Xerox'ta yapılan ilk kıyaslama uygulamalarının mimarı olan Camp'ın tanımlamasına göre kıyaslama, süper performansın yolunu açacak olan, endüstrinin en iyi uygulamalarının araştırılmasıdır (Küçük, 2012, s. 49). Bu bağlamda organizasyonların alanın en iyileri ile karşılaştırma yapması, sürekli en iyiye ulaşma gayreti içerisinde olmaları dinamik kalmalarına, ar-ge faaliyetlerine yoğunlaşmalarına ve bu şekilde en iyi ürün ve hizmet kalitesine ulaşarak zorlu piyasa koşullarında sürekliliği olan başarılar ile rekabet avantajı elde etmesine yol açacaktır.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslama ile ilgili geniş kapsamlı bir karşılaştırmalı tanımlama yaparak kavramı:

Dünyadaki en iyi kuruluşlarla uygulamalar ve sonuçları açısından kıyaslama yaparak bu uygulamaların temel özelliklerini kuruluşa uyarlama; Organizasyonel öğrenmenin hızlandırılması, kalitede müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme; Süreçleri en iyi olarak kabul edilmiş kuruluşların süreçleri ile kıyaslama yaparak kuruluşların atılımlarını gerçekleştirmeye yardımcı olma; Kuruluşların birbirlerinden öğrenmelerine yardımcı olma şeklinde açıklamıştır (Bagchi, 1997, s. 29).

Kıyaslama işletmelerin sektörel bazda ne durumda oldukları ve ne yapmaları gerektiği konusunda kendilerini test etmesinin yollarından birisidir. Bu açıdan kıyaslama, işletmelerin performanslarını daha iyi hale nasıl getirebileceği temelinde stratejilerini ve performanslarını yer aldığı sektörün içinde ve dışında yer alan “sınıfının en iyisi” işletmelere karşı ölçmeye yarayan bir yönetim tekniğidir (Freytag ve Hollensen, 2001, s. 25).

Üstün performans standartlarını yakalayabilmek ve değişimi başlatmak için sürekli bir şekilde en iyiye ulaşma çabası kıyaslama olarak tanımlanmaktadır (Zairi, 1994, s. 11).

Aynı sektörden ya da farklı sektörden aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler birbirinin sadece rakibi değil aynı zamanda birbirleri için bilgi kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığı zaman kıyaslama, başka bir işletmenin bizden daha iyi yönleri olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (Dell, 1994, s. 63).

Modern Yönetim Teorisinde örgütler açık sistemler olarak değerlendirilmekte ve çevrelerinden bağımsız olarak düşünülmemektedir. Çevrede ortaya çıkan değişimlere en iyi ayak uydurabilen organizasyonlar ayakta kalmakta ayak uyduramayanlar elenmektedirler. Bu açıdan kıyaslama yaparken işletmeler FÜTZ analizi yaparak sürekli olarak farkındalık düzeylerini yüksek tutmak zorundadırlar. Bu bağlamda kıyaslama, örgütlere mevcut durumlarının analizini yapma olanağı veren, başka örgütler ile bilgi alışverişi yapmasını sağlayan ve piyasa lideri olan kuruluşların kendilerinden daha iyi yönlerini keşfetmesini sağlayan bir tekniktir (Bilgin, 2023, s. 15).

Kıyaslama iş yaşamında nasıldan bilgisini öğrenmek için sürekli olarak işletmelerin kendisini test etmesini, diğerkurumlarla karşılaştırılabilir şekle getirmesini ve bu sayede işletmelerin gelişen özelliklerini görmesini ve iyileştirmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir (Demirağ, 2015, s. 22).

Kıyaslama en iyi uygulamaları tespit etmenin ve performansları karşılaştırmanın, standardın ne olduğunu neden en iyi olduğunu aynı zamanda da kim tarafından belirlendiğini anlama sanatıdır (Anderson, 2023, s. 334).

Michael J. Spendolini benchmarking kavramını 9 basamaklı bir terimler dizisi ile açıklamıştır. Bu basamaklar aşağıdaki şekildedir (Karalar ve Sınmaz, 1998, s. 56):

- 1- Sürekli-- Kesintisiz-- Uzun Dönemli,
- 2- Sistematiik-- Yapılandırılmış-- Normal-- Analitik-- Düzenli,
- 3- Süreç--,
- 4- Gelişen-- Anlaşılabilen-- Değerlendirilebilen-- Ölçülebilen-- Karşılaştırılabilen,
- 5- İş Uygulamaları-- Mallar-- İş Süreçleri-- Hizmetler-- Uygulamalar-- İşlevler,
- 6- İşletmeler-- Şirketler-- Enstitüler,
- 7- Bilinen-- Bilgi Sahibi Olunan—Tanımlanmış--,
- 8- Sınıfında En İyi-- Dünya Çapında En İyi Uygulama Olarak Sunulan--,
- 9- İşletme İçi Karşılaştırma-- İşletme İçi Gelişim-- Endüstri Önderi ile Toplantı-- Ürün/ Süreç Geliştirme Amacı-- Öncelikler, Hedefler ve Amaçlar Kurma.

Hewlett-Packard tarafından kıyaslama, “performansta önemli iyileştirmeleri yapma çabasıyla diğerköğütlerdeki “sınıfında en iyi” süreçleri anlamak için işletme süreçlerini kıyaslamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya, 2003, s. 14). Kıyaslama sonuç odaklı değil süreç odaklı bir yönetim tekniğidir. Kıyaslamada amaçlanan yolun sonuna varmaktan ziyade yolda olmak ve yoldan öğrenmektir.

Benchmarking kavramı yönetim literatüründe yeni bir kavram olmasına karşılık; kavram ile ilgili uygulamaların geçmişi daha eskilere dayanmaktadır. İşletmeler üstünlük elde edebilmek, avantaj yakalayabilmek kar elde edebilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için her zaman farklı stratejilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu hedefler doğrultusunda kıyaslama kavramı karşımıza önemli bir araç olarak çıkmaktadır.

1912 yılında Henry Ford otomobil sektöründe devrim niteliğinde sayılan montaj hattı sistemini aynı yıl içerisinde Chicago mezbahasına yapmış olduğu gezide

kasapların hayvanları parçalamak için kullandıkları teknikten esinlenerek ortaya çıkarmıştır. Kasapların mezbahada kullanmış olduğu hareketli bant sistemini Henry Ford Otomobil endüstrisine uyarlamıştır. Süre tasarrufu, maliyet avantajı, rekabet üstünlüğü, üretim kapasitesi artışı gibi önemli faydalar sağlayan bu sistem Benchmarking tekniğinin 1900’lü yılların başında ilk örneği olarak kabul edilmiştir (Bilgin, 2023, s. 18).

SSCB’nin Tupolev Tu-4 bombardıman uçağı 1944 yılında Japonya’da görevde olan 3 adet B-29 Tipinde A.B.D. bombardıman uçağının SSCB tarafından inmeye zorlanmasıyla bombardıman uçaklarının tasarımının ve bileşenlerinin sökülerek incelenmesi sonucu Reverse Engineering (Tersine Mühendislik) yöntemiyle bir yakın örneği olarak ortaya çıkmıştır (Stapenhurst, 2009, s. 8). Tersine Mühendislik; Bir objenin ya da sistemin parçalarına ayrılarak nasıl çalıştığının mantıksal akıl yürütme yöntemiyle anlaşılmasına çalışılmasıdır (Wikipedia).

2. Dünya Savaşı’ndan sonra Japon endüstrisinin yok olmasıyla birlikte Japon sanayiciler endüstriyi yeniden kurma çabalarına girişmişlerdir. Bu bağlamda Amerika ziyaretleri ile neyi nasıl yaptıkları, daha iyi nasıl yaptıkları, kendi fabrikalarına nasıl uyarlanabileceği konusunda fikir edinmeye ama fikir edinirken basitçe kopyalama faaliyeti değil neden işe yaradığını öğrenmeye çalışmışlardır (Stapenhurst, 2009, s. 8).

Toyota’nın kurucusunun oğlu Eiji Toyoda ile başmühendisi Taichi Ohno’nun 1956 yılında otomobil devlerinin stratejilerini incelemek üzere yapmış oldukları A.B.D. ziyareti sırasında gerçekleştirmiş oldukları süpermarket ziyareti gezinin seyrini değiştirmiştir. Ohno’nun bu ziyareti marketteki çalışma sistemindeki işleyişten esinlenerek Japon otomotiv endüstrisini dünya devleriyle yarışabilir hale gelen Kanban (Yalın Üretim) sisteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Aynı zamanda süpermarket gözlemi sırasında boşalan rafların ihtiyaca yönelik hızlı bir şekilde doldurulmasından etkilenen Toyoda Japonya’ya döndüğü zaman Kanban üretim sisteminin türevlerinden kısaltması (JIT) olan “just-in-time” “tam zamanında üretim, sıfır stokla üretim” olarak adlandırılan sisteminin ilk adımlarını atmıştır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 3). Görüleceği üzere Kanban sistemi ve JIT sisteminin oluşturulmasında benchmarking tekniği etkili olmuştur.

Kıyaslama tekniğinin ortaya çıkışı ve gelişimine bakıldığında zaman, bu tekniğin işletmelerin birbirlerinden esinlenmeleri ve işleyiş süreçlerini örnek almaları ile ortaya çıktığını görmekteyiz. Bazı kaynaklarda kıyaslama tekniğinin ilk olarak Çin’de uygulandığı görülmekte iken, kıyaslama yönteminin Japonya’da daha çok ve daha başarılı bir şekilde uygulandığı ve Japonların, kültürlerinin de etkisiyle; birlikte çalışma, takım ruhu ve ekip çalışmalarında daha başarılı oldukları görülmektedir (Çatı vd., 2007, s. 148).

Kıyaslama kavramının karşılığı olarak Japonya’da en iyinin en iyisi olmaya gayret etmek anlamına gelen “dantotsu” kavramı kullanılmaktadır. Özetle, kavram diğer organizasyonlarla ya da organizasyonun bölümleri arasında benzer veya aynı süreçlerin dikkatli bir şekilde karşılaştırılması ve bu karşılaştırmadan karşılıklı olarak fayda sağlanmasıdır (Corbett, 1998, s. 271).

Benchmarking kavramının temelini bu uygulamalardan çok daha eskilere 19.yy sonlarında ortaya çıkan Frederick Taylor’un Bilimsel Yönetim Anlayışına kadar dayandırmak mümkündür. Taylor çalıştığı işletmelerde yapmış olduğu gözlemlerden yola çıkarak yönetim düşüncesinde çözüm önerileri aramış ve sonucunda Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın temel ilkelerini ortaya koymuştur.

1970’li yıllarda Xerox reprografi pazarındaki payını korumak ve ABD ve Japon şirketleri ile pazarda mücadelede edebilmek için çeşitli çözüm arayışları içerisine girmiştir. Bu bağlamda daha verimli modeller sunan Xerox 1977 yılına geldiğinde zaman karlılık ve gelir düzeyinde ciddi sıçrama yaşamıştır. Şirketteki hızlı büyüme yeni prosedürleri ortaya çıkarmış ama yönetim ve kontrol problemini de beraberinde getirmiş ve sonuç olarak ürün geliştirmede ciddi gecikmelere yol açmıştır (Jeffries, 1999, s. 1). Bu açıdan 1980’li yılların hemen başında Xerox ABD ve Japon şirketler karşısında rekabet ortamında performans olarak geriye düşünce şirket performans açığını gidermek amacıyla fotokopi makinelerinin birim maliyetlerini pazardaki rakipleriyle karşılaştırarak kıyaslamayı kullanmaya karar vermiş ve kıyaslama güçlü bir yönetim tekniği olarak ortaya çıkmıştır (Küçük, 2012, s. 52-53).

Benchmarking bir yönetim tekniği olarak, ilk kez Xerox tarafından 1970’lerin sonunda, Japonya’ya iyi uygulamaları öğrenmek amacıyla Xerox tarafından ekip gönderildiği zaman kullanılmıştır (Bogan ve English, 1994; Boxwell, 1994).

Benchmarking yönteminin yönetim bilimi literatüründe teknik bir anlama kavuşmasını sağlayan bilim insanı ise Robert C. Camp'tır (Bilgin, 2023, s. 19).

Tablo 1: Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Benchmarking Örnekleri

Xerox'un Benchmarking Ortakları	Benchmarking Yapılan Süreç
American Express	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light and Power	Kalite Güvencesi Süresi
Ford Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Westinghouse	Depo Kontrolü ve Barkodlama

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008, s. 4.

(Watson, 1993) kıyaslamanın tarihsel gelişimi üzerinde çalışırken, kıyaslamanın sanattan bilime doğru ilerlerken farklı gelişim evrelerinden geçtiğini öne sürmüş ve bu süreci beş kısımda ele almıştır (K vd., 1996, s. 226-228).

1940-1980 Birinci Jenerasyon: (Reverse Engineering) Tersine Mühendislik, Ters Kıyaslama, Karşıt Kıyaslama şeklinde disiplinde kendine yer bulan gelişim döneminin başlıca özellikleri; sökme ve teknik ürün analizi gibi tersine mühendislik girişimleri, pazar odaklı rekabet analizi, ürün karakteristiklerinin, fonksiyonelliğinin, rekabet performanslarının kıyaslanmasıdır.

1976-1986 İkinci Jenerasyon: (Rekabetçi Kıyaslama), kıyaslamanın Xerox tarafından bilim haline getirilip araştırıldığı dönemdir. Süreçlerin rakiplerle kıyaslanmasını içermektedir.

1982-1988 Üçüncü Jenerasyon: (Süreç Kıyaslama), sektör dışındaki şirketlerle de kıyaslama yapılabileceği görülmüştür. Bilgi paylaşımı daha az kısıtlı hale gelmiştir. Düzgün şekilde yapılabilmesi için derinlemesine bir analiz gerektirir. Görünüşte farklı görünen süreçlerdeki benzerliklerin anlaşılması gerekmektedir.

1990 Dördüncü Jenerasyon: (Stratejik Kıyaslama), dışardaki iş ortaklarının başarılı stratejilerini öğrenerek ve kabul ederek alternatifleri değerlendirmeyi, strateji geliştirmeyi, performansı arttırmayı hedefleyen sistematik bir süreçtir. Sürekli ve uzun vadeli bir ortaklık ilişkisini içerir. Süreçte temel değişiklikler yapmak için yapılan kıyaslamadır.

2000 ve Sonrası Beşinci Jenerasyon: (Global Kıyaslama), küresel ölçekte öğrenme ve uygulamaları içerir. Uluslararası ticaret problemlerinin, kültürler arası engellerin, iş süreci farklılıklarının ortadan kaldırılması gibi çalışmalardır.

Bilgi toplumunda dijitalleşmenin de etkisiyle artık ortaya çıkan zorluklar ve bu zorluklarla başa çıkma yöntemleri de değişime uğramıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan **Altıncı Jenerasyon** (Yetkinlik Kıyaslaması, Esnek Kıyaslama) yeni zorluklar karşısında mücadele yöntemlerinde değişiklik önermekte ve bilgi sistemleri ve yapay zeka kullanılarak yapılan kıyaslamadır (Lai v.d.). Çıktı ve girdi ölçümleri çok kıstaslı, çeşitli ölçeklerin esnek şekilde kullanıldığı teknikle yapıldığından kıyaslama aracı fazla sayıda kuruluş ve engel için iyileştirme sürecinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla çok yönlü şekilde uygulanabilmektedir (Albertin vd., 2016, s. 925).

Kıyaslama faaliyetleri 1970’li yıllarda Japonya’da yaygın olarak kullanılmasına karşın yönetsel bir teknik olarak kullanılıp, çeşitli alanlarda yaygınlaşması 1980’li yıllarda ABD’de gerçekleşmiştir. 1990’lı yıllarda Avrupa’da yaygınlaşmaya başlayan kıyaslama son yıllarda da Türkiye’de kullanım alanı bulmaya başlamıştır (Mert, 2006, s. 2).

1.2. BENCHMARKİNG’İN SINIFLANDIRILMASI

(Fong vd., 1998, s. 410) tarafından kıyaslama referans değerinin doğasına göre, içeriğine göre ve ilişkinin amacına göre şeklinde 3 ana başlık altında ayrı ayrı aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

1.2.1. Referans Değerinin Doğasına Göre Kıyaslama

1.2.1.1. Dahili Kıyaslama

İşletmenin içinde benzer süreçlerin veya iş birimlerinin performanslarının karşılaştırılmasıdır.

1.2.1.2. Rekabetçi Kıyaslama

Doğrudan rakiplerle kıyaslama yaparak onların genel performanslarını yakalamaya, hatta geçmeye çalışmaktır.

1.2.1.3. Endüstri Kıyaslaması

Rakip olsun ya da olmasın aynı sektörde yer alan şirketlerle kıyaslama yapılmasıdır.

1.2.1.4. Genel Kıyaslama

Endüstri sınırlarının dışında kalan organizasyonlarla karşılaştırma yapılmasıdır.

1.2.1.5. Küresel Kıyaslama

Ülke sınırlarının ötesine geçecek şekilde organizasyonların karşılaştırılmasıdır.

1.2.2. İçeriğine Göre Kıyaslama

1.2.2.1. Süreç Kıyaslama

Ayrık iş süreçleri ve işletim sistemleriyle ilgili yapılan kıyaslamadır.

1.2.2.2. Fonksiyonel Kıyaslama

İki veya daha fazla organizasyondaki belirli iş fonksiyonlarını karşılaştıran süreç kıyaslamasının uygulanmasıdır.

1.2.3. İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama

1.2.3.1. Stratejik Kıyaslama

Operasyonel konulardan ziyade stratejik konuların kıyaslanmasıdır.

1.2.3.2. Rekabetçi Kıyaslama

Pazardaki diğer rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla yapılan kıyaslamadır.

1.2.3.3. İşbirlikçi Kıyaslama

Bir öğrenme ortamı oluşturmak ve bilgi paylaşımı yapılabilmesi için yapılan karşılaştırmadır.

1.3. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde iki tane kıyaslama sürecine yer verilmiştir. İlk olarak Rank Xerox tarafından oluşturulan “10 Adımlı Kıyaslama Süreci Modeli” açıklanmıştır. Daha sonra ise Michael J. Spendolini tarafından ortaya konulan döngüsel hareketli bir model olan “5 Adımlı Dairesel Kıyaslama Modeli” açıklanmıştır.

1.3.1. Xerox 10 Adımlı Kıyaslama Süreci Modeli

Kıyaslamanın organizasyonel bir öğrenme tecrübesi olduğu düşünülürse kıyaslamada başarı sağlayan faktörler nelerdir? Kullanılan yaklaşımlar nelerdir? Soruları doğrultusunda Rank Xerox’un Toplam Kalite danışmanlık kolu olan Xerox

Kalite Çözümleri Bölümü tarafından “Xerox On Adımlı Kıyaslama Süreci Modeli” ortaya koyulmuştur (Cross ve Iqbal, 1995; Camp ve Detoro,1998)

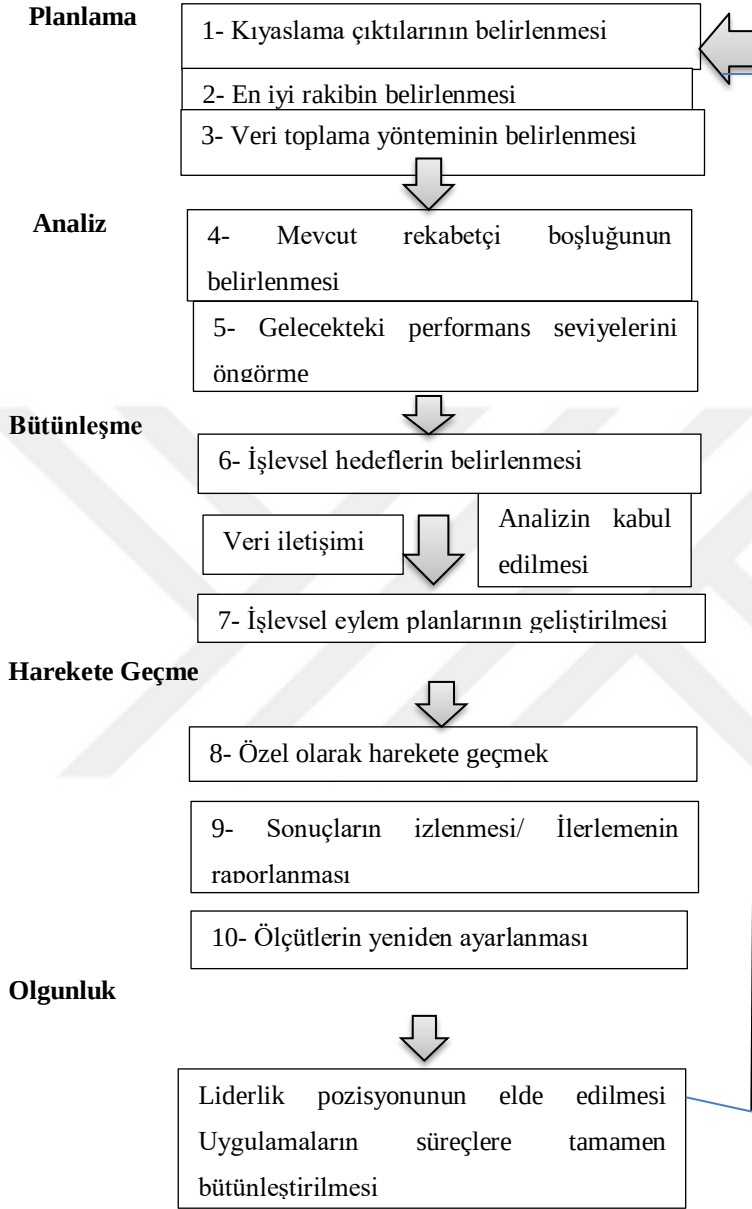
Modelin **planlama** aşaması en önemli ve en çok zaman alan aşamadır. Burada kıyaslama planı hazırlanır. Kıyaslama konusunun ne olduğu, en iyi rakiplerin kimler olduğu ve en iyi veri toplama yönteminin ne olduğu belirlenir.

Daha sonraki aşamada, **rakiplerin analizi** yapılır. Rakiplerin güçlü yönleri anlaşılmaya çalışılır. Rekabet daha mı iyi? Rekabet neden daha iyi? Soruları sorulur. Çok başarılı çalışmaların süreçleri değerlendirilir. Diğer kuruluşların en iyi uygulamaları incelenir, pazarda var olan boşluklar değerlendirilir, performans seviyeleri karşılaştırılır ve gelecek performans seviyeleri için öngöründe bulunulur. Harekete geçilecek objektif bir temel sağlar ve performans avantajının nasıl elde edileceğini belirlemeye yardımcı olur.

Bütünleşme aşamasında işlevsel hedefler ve hareket planları geliştirilir. Kıyaslama bir değişimi beraberinde getireceğinden değişime karşı olan dirençle mücadele edilir. Hedefler yeniden tanımlanır ve planlama sürecine adapte edilir. Kıyaslama bulguları üst yönetimin onayına sunulur. Performans hedefleri gözden geçirilir.

Hedefler ve stratejiler, kıyaslama bulgularına göre iş planlarına, operasyonel incelemelerle bütünleştirilir ve güncellenir. Sonraki aşamada kıyaslama değişimi için **harekete geçilir**. En iyi uygulamalar uygulanır ve gerektiğinde periyodik şekilde yeniden kalibre edilir. Eylem planları geliştirilip, uygulanır. İlerleme izlenir, karşılaştırma yeniden kalibre edilir. Nihai aşamada liderlik pozisyonuna ne zaman ulaşıldığı belirlenir.

En iyi uygulamalar tüm iş süreçlerine dahil edildiğinde, kıyaslama rehberlik işinin standart bir parçası haline geldiğinde ve performans seviyeleri sürekli olarak bir liderlik pozisyonuna doğru iyileştiğinde **olgunluk** elde edilir. Kıyaslama bu şekilde aşamaları devam eden bir süreç olarak ele alınır.

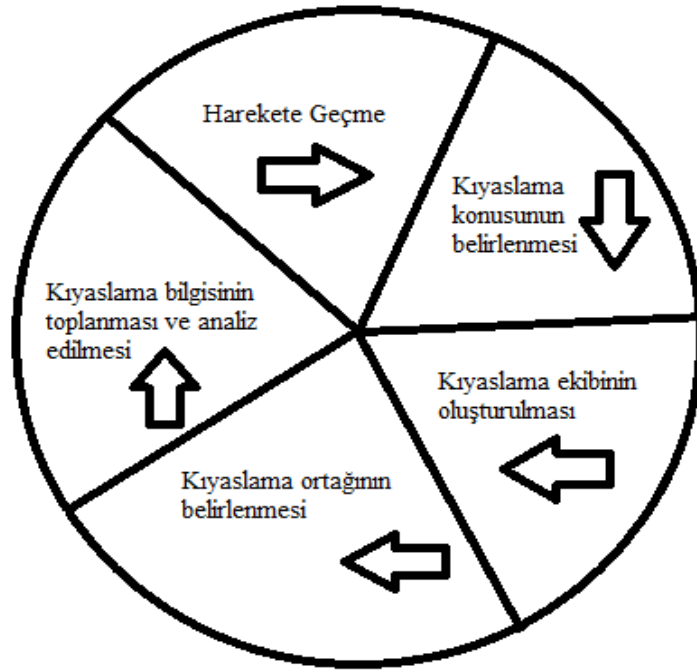


Şekil 1: Rank Xerox Kıyaslama Süreci

Kaynak: Cross ve Iqbal, 1995.

1.3.2. Spendolini Beş Adımlı Dairesel Kıyaslama Modeli

Kıyaslama süreci dinamik ve sürekli kendini yenileyen bir süreçtir. Kıyaslanan bilgiler, süreçler ve ürünler zaman içerisinde değişebileceği ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerektiği gerçeğinden yola çıkarak önerilen “Beş adımlı dairesel kıyaslama modeli” aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Spendolini, 1992, s. 26-27).



Şekil 2: Spendolini Beş Adımlı Kıyaslama Süreci

Kaynak: Spendolini, 1992, s. 27.

1. Adım: Kıyaslanacak konular tanımlanır. Kıyaslamaya konu olan hedef kitlenin talepleri, ihtiyaçları doğrultusunda başarılı bir kıyaslama için gerekli olan kaynaklar belirlenir ve güvence altına alınır.

2. Adım: Kıyaslama ekibi kurulur. Kıyaslama bireysel olarak yapılabilse de çoğunlukla kıyaslama faaliyetleri ekip etkinlikleridir. Bu açıdan ikinci aşama kıyaslama ekibini seçme, yönetme ve yönlendirme aşamasıdır. Bu bağlamda ekip üyelerinin rol ve sorumluluk dağıtımı yapılır.

3. Adım: Kıyaslama ortaklarının belirlenmesidir. Kıyaslama bilgilerini toplamak için kullanılacak bilgi kaynakları belirlenir. Bu kaynaklardan bazıları; kıyaslamalı kuruluşların çalışanları, hükümet kaynakları, endüstri raporları, veri tabanları. Aynı zamanda alanın organizasyon açısından en iyi olan uygulamaları tespit edilir.

4. Adım: Belirlenen kıyaslama ortaklarından gerekli bilgiler toplanır ve analiz edilir. Belirli bilgi toplama yöntemleri belirlenir. Alanında uzman kişiler tarafından bilgi toplanması önemlidir. Hedef kitlenin gereksinimleri doğrultusunda bilgiler analiz edilir ve gerekli hareket önerileri üretilir.

5. Adım: Hedef kitlenin ihtiyaçlarına ve davranışlarına göre şekillenen aşamadır. Süreçte toplanan bilgiler ışığında kıyaslamanın fiilen uygulanmasıdır. Aynı zamanda sürecin sonrasında nasıl hareket edileceği belirlenir.

1.4. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) TÜRLERİ

Alan yazında benchmarking ile ilgili çok çeşitli tür ayrımlarına rastlamak mümkündür. İster kamu olsun ister özel olsun ister de kamu tüzel kişiliği olsun kıyaslama yaparken nihai hedef doğrultusunda kuruluşların en iyi uygulamaları belirlemesi, kıyaslamanın nelerden oluştuğunun, hangi kıyaslama türünün kuruluş için en uygun olduğunun ve kıyaslamanın zamanlamasının doğru belirlenmesi çok önemlidir (Oliveira ve Bernardes, 2017, s. 111). (Örn; Vatandaş memnuniyetinin sağlanması için sunulan hizmetlerde belediyelerin şehrin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına uygun şekilde kıyaslama tekniğinden yararlanarak uyarlama yapması).

1.4.1. Camp' ın Kıyaslama (Benchmarking) Türleri Modellemesi

(Camp, 2007) tarafından ortaya koyulan dört temel kıyaslama türü aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

1.4.1.1. Dahili (İç) Kıyaslama

Sektördeki en iyi uygulamaların tespitinde ve bu şekilde ortaya çıkan bilgidен farklı sektörlerdeki faaliyetlerde yararlanılmak istenildiğinde kullanılır. Aynı zamanda dış pazara yönelik bir faaliyette sınırların çizilmesine yardımcı olan kıyaslamadır.

1.4.1.2. Rekabetçi Kıyaslama

Adından da anlaşılacağı gibi direkt olarak rakipler arasında gerçekleştirilen kıyaslamadır. Uygulaması zor olan bir kıyaslamadır. Çünkü rakiplerin bilgisine ulaşmak kolay değildir. Ayrıca şirket büyüklükleri yapılacak kıyaslama uygulamasını karmaşık ve zor hale getiren bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Kıyaslama

Kuruluşların aynı pazar için rekabet etmedikleri için veri alışverişi yapmaktan kaçınmamaları, araştırma kolaylığı sağlaması, fonksiyonel olması gibi etkenlerden dolayı tercih ettikleri kıyaslama türüdür. Kuruluşlar bazı faaliyetlerinde kıyaslama tekniğini kullanabilir ve bu tekniği başka bir şirkette uygulamaya koyabilirler.

1.4.1.4. Genel (Jenerik) Kıyaslama

Ürün veya hizmetlerden bağımsız olarak sektör fark etmeksizin kullanılan en iyi uygulamalarla yapılan kıyaslamadır. En iyinin en iyisi olma amacıyla diğer kıyaslama türlerine nazaran potansiyeli daha yüksektir. İyi kullanımları nedeniyle kendini kanıtlamış olan uygulamaların kısa vadede uygulanacak örneklerde sonuç vermesi ve yer edinmesi zor olsa da uzun vadede en ödüllendirici olanıdır.

1.4.2. Bhutta, Huq Kıyaslama (Benchmarking) Türleri Modellemesi

(Bhutta ve Huq, 1999, s. 257). Aşağıda sırayla açıklandığı gibi karşılaştırmanın ne ile ilgili olduğu ve neyle yapıldığı merkezinde kıyaslamayı 7 ayrı türde ele almışlardır.

1.4.2.1. Performans Kıyaslaması

Kuruluşun diğer şirketlere göre ne kadar iyi olduğunun belirlenmesi amacıyla performans değerlerinin karşılaştırılması şeklinde yapılan kıyaslamadır.

1.4.2.2. Süreç Kıyaslaması

Kuruluşun süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla diğer şirketlerin yöntemleri ve süreçleri ile karşılaştırma yapmasıdır.

1.4.2.3. Stratejik Kıyaslama

Şirketin stratejik yönünde köklü bir değişikliğe gitme kararı vermesi durumunda yapmış olduğu kıyaslamadır.

1.4.2.4. Dahili (İçeri) Kıyaslama

Kuruluşun kendi içinde bölümleri arasında karşılaştırma yaparak kıyaslama tekniğini uygulamasıdır.

1.4.2.5. Rekabetçi Kıyaslama

Sektörün en iyisi olan rakiplerle performans ve sonuçların karşılaştırılması şeklinde uygulanır.

1.4.2.6. Fonksiyonel Kıyaslama

Bir şirketin aynı sektörde yer alan diğer şirketin kullanmış olduğu süreci ya da teknolojiyi veya aynı teknolojik alanda yer alan bir şirketin diğer şirketle teknolojik süreci ya da teknolojiyi karşılaştırması şeklinde kıyaslama yapmasıdır. Amaç alanların en iyisi olmaktır.

1.4.2.7. Genel Kıyaslama

Sektörden bağımsız en iyi süreç uygulayıcılarıyla, süreçlerin karşılaştırılması şeklinde yapılan kıyaslamadır.

1.4.3. Kıyaslama Matrisi

Tablo 2: Kıyaslama Matrisi

	<i>Dahili Kıyaslama</i>	<i>Rekabetçi Kıyaslama</i>	<i>Fonksiyonel Kıyaslama</i>	<i>Genel Kıyaslama</i>
Performans Kıyaslaması	O	Y	O	D
Süreç Kıyaslaması	O	D	Y	Y
Stratejik Kıyaslama	D	Y	D	D
İlişki/Değer		Yüksek (Y)	Orta (O)	Düşük (D)

Kaynak: Uyarlama, Mcnair ve Leibfried, 1992, Bhutta ve Huq, 1999, s. 257.

Matrise bakıldığı zaman kuruluşun iç birimleri arasında yapılan kıyaslama performans iyileştirmesi açısından düşük düzeyde etkiliyken, rakiplerle yapılan kıyaslama yüksek düzeyde iyileştirme sağlamaktadır. (Bhutta ve Huq, 1999, s. 256; Küçük, 2012, s. 68-69).

1.5. BÜTÜNCÜL (BENCHMARKİNG) KIYASLAMA TÜRLERİ

Yazında kıyaslama ile ilgili çeşitli yazarların bakış açılarına göre yapılan sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Genel olarak kıyaslama ile ilgili bütüncül bir sınıflandırma yapılırsa iki nokta temel alınabilir. Birincisi odaklanılan noktanın ne olduğu, ikincisi ise seçilen ortakların kimler olduğudur.

1.5.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking

İşletmenin performansına yönelik olarak ürün odaklı, süreç odaklı ve stratejik olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir (Çatı vd., 2007, s. 158).

1.5.1.1. Ürün Odaklı (Kıyaslama) Benchmarking

Ürün odaklı kıyaslamada işletmeler kendi ürünlerini ya da hizmetlerini diğer işletmelerle fiyat, teknik özellikler gibi performans özellikleri açısından doğrudan kıyaslamaktadır (Kaya vd., 2009, s. 3). Kıyaslama yapılan ürün parça parça incelenmektedir. Örn; 1979 yılında Xerox, kıyaslama tekniği uygulamasına rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söküp inceleyerek başlamıştır.

Uygulamada en eski ve en çok tercih edilen kıyaslamada başka bir işletmenin başarılı olan bir ürünü ya da hizmeti en ince ayrıntısına kadar detaylı şekilde incelenmektedir. Ürünü kıyaslayan diğer üretici, doğrudan rakip bir işletme ya da aynı müşteri pazarını hedefleyen veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici de olabilmektedir (Bedük, 2002, s. 25). Bilgisayar, Otomotiv, Finans gibi sektörlerde yaygın olarak ürün odaklı kıyaslama kullanılmaktadır.

Bosch 2005 yılında özel bir banka ile satın alma faaliyetlerinde “elektronik ihale” konusunda benchmarking uygulaması gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda Bosch’un benchmark ekibi tarafından bankanın elektronik ihale konusunda yüksek verimli olan yazılımı, ihale yöntemi, ihale süreci hakkında banka yetkililerinden uygulamalı olarak bilgiler elde edilmiş daha sonra Bosch fiyat kataloğu basımı için matbaa seçiminde ilk elektronik ihalelerini bu şekilde gerçekleştirmiştir. Uygulama

sonucunda öngörülenin üstünde zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Aynı sistem personel taşımacılığı, kargo şirketi seçimi içinde uygulanmıştır. Bu yöntemle birlikte Bosch fiyat indiriminin rekabet ortamında yarıya döndüğünü ve otomatikleştiğini bizzat deneyimlemiştir.

Japonya'da en yaygın şekilde uygulama alanı bulan benchmarking türü, Japon işletmelerinin "ben de" mantığını yansıtan ürün odaklı benchmarkingdir. Japonlar yeni bir ürün gördüklerinde ya da var olan bir ürünlerdeki farklılıkları gördüklerinde kısa bir zaman zarfı içerisinde "ben de" mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadırlar (Karaaslan, 2014, s. 23).

Bu tür kıyaslamaların en önemli avantajları olarak ürüne kolaylıkla ulaşılabilmesi ve doğrudan ürün ya da hizmete odaklanıldığından kıyaslama sonucunda ortaya çıkabilecek değişikliklerin hızlı uygulanabilmesi olarak sayılabilir. En önemli dezavantajlar ise kıyaslama yapılan ürün ya da hizmetin bire bir şekilde kopyalama şeklinde olması durumunda ortaya çıkabilecek hukuki yükümlülükler ve kıyaslama öznesi hakkında yeterince açık şekilde bilgi paylaşımı olmamasıdır (Özgür, 2011, s. 44).

1.5.1.2. Süreç Odaklı Kıyaslama

Bu kıyaslamada amaç işletmenin iş süreçlerini iyileştirmek ve daha verimli hale getirmektir. Bu açıdan öncelikle mükemmelliği ile pazarda kendine yer edinmiş işletmenin seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenmekte, daha sonra elde edilen sonuçlar kıyaslama çalışmasını yürüten işletmenin kendi sürecine uyarlanmaktadır (Kaya vd., 2009, s. 3). Üretim, İnsan Kaynakları, Pazarlama, Eğitim vb. alanlarda süreçlere uygulanabilir.

Özellikle süreç üzerinde yoğunlaşan bu kıyaslama türünde dünyada lider konumunda bulunan şirketlerin yöntem, prosedür ve ticari süreçleri incelenerek kuruluşun süreç ve yöntemleri ile kıyaslanmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2003, s. 312).

1.5.1.3. Stratejik Kıyaslama

Doğrudan işletmelerin stratejilerine odaklanmaktadır. Rekabet ortamında başarılı olan işletmelerin bu başarısının arkasında yatan stratejinin ortaya çıkarılmasını amaçlar. Bu kıyaslamada genelde farklı sektörlerde başarılı olmuş işletmeler incelenir ve gerekli dersler çıkarılarak kıyaslama yapılır (Topaloğlu ve Sökmen, 2002, s. 7).

Vizyon, misyon belirlenmesi, işletmelerin orta ve uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması gibi süreçler kıyaslamamanın merkez noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca stratejik benchmarking, başarılı stratejik yapılanmaları, genel politika ve planlamaları araştırmak için bir teknik araç olarak kullanılabilir (Demirkaya, 2008, s. 169). Özetle: Stratejik kıyaslama, başarılı işletmelerin uygulamış olduğu ve sonuç aldığı stratejilerin barındırdığı anahtar unsurları ile birlikte incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder (Koçel, 2011, s. 406).

1.5.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

Seçilen ortağa göre kıyaslama türleri içsel, rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik olmak üzere dört başlık altında aşağıdaki şekilde açıklanabilir. (Kaya vd., 2009, s. 3).

1.5.2.1. İçsel Kıyaslama

İşletme, birbiriyle karşılaştırılabileceği benzer süreçlere sahip olabilir. Bir işletmenin kendi süreçlerini birbiriyle kıyaslamasına içsel kıyaslama olarak tanımlanmaktadır. İçsel kıyaslamamanın en önemli avantajı, kullanılacak verilerin içeride olması ve ulaşımının kolay olmasıdır.

1.5.2.2. Rekabetçi Kıyaslama

Rekabetçi kıyaslamamanın amacı; İşletmenin fonksiyonlarını, ürünlerini, süreçlerini vb. rakip işletmelerle kıyaslamak ve firmanın süreçlerini en azından

kıyaslama yapılan rakip işletme kadar iyileştirmektir. Rekabetçi kıyaslama iki işletmeye de güçlü ve zayıf yönlerini görme imkanı verir.

1.5.2.3. Fonksiyonel Kıyaslama

Ürün, hizmet veya süreçlerin sınıfının lideri organizasyonun hangi alanda faaliyet gösterdiği fark etmeksizin karşılaştırılmasıdır. Amaç, en iyi uygulamayı nerede olursa olsun bulmak olduğundan kıyaslama yapacak organizasyona çok geniş hareket alanı sağlamaktadır.

1.5.2.4. Jenerik (Genel) Kıyaslama

Kıyaslama ortağının sektörüne bakılmaksızın yapılan kıyaslamadır. En önemli özelliği sektör körlüğünü ortadan kaldırmasıdır.

1.6. KİYASLAMA (BENCHMARKİNG) TEMEL NİTELİKLERİ

1.6.1. Bir Kıyaslama Projesine Neden İhtiyaç Duyulur

Bir kıyaslama projesinin ortaya çıkmasına neden olan olaylar genellikle aşağıda açıklanan 3 gruptan birine girer (Camp, De Toro).

1- Sorun Olması; Bir işletmede büyük ölçekli bir maliyet aşımı söz konusu veya büyük bir müşteri kaybı gibi kriz ortaya çıkarsa iyileştirme için kıyaslama projesine ihtiyaç duyulabilir.

2- Yenilik; Bir organizasyon eğer başka bir organizasyonda kullanılan bazı yenilikçi teknoloji, uygulama veya sürecin farkına varırsa bu bilgi bir kıyaslama sürecini başlatabilir.

3- Politika; Özellikle TKY felsefesini benimsemiş organizasyonlarda, eğer çok ciddi bir sorun yoksa ya da yenilikçi bir uygulamayı anlaması gerekmiyorsa

kıyaslama uygulaması zordur. Çünkü zaten iyi kurulmuş bir Toplam Kalite Yönetimi stratejik bir planlama sürecini içinde barındırır. Bu planlama sürecinin çıktılarının arasında da genellikle kıyaslama yer almaktadır.

1.6.2. Kıyaslamanın Temel İlkeleri ve Özellikleri

Kıyaslama yapılabilmesi için olmazsa olmaz ilkeler aşağıdaki şekildedir (Uzun ve Yelkikalan, 1997, s. 318)

Karşılıklı Fayda: Taraflar karşılıklı olarak birbirinden faydalanmalıdırlar. Karşılıklı olarak kazan-kazan durumu ortaya çıkmalıdır.

Benzerlik: Kıyaslamanın başarılı şekilde yapılabilmesi için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir özellikler olmalıdır.

Ölçüm: Benchmarking bir ölçme metodudur. Belirlenmiş alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesi amaçlandığından, ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır

Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve sübjektif değerlendirmeler yapılmamalıdır.

Aynı zamanda etkili, etik ve etkin bir kıyaslama yapılabilmesi için kıyaslama yapılacak kuruluşlar ile kıyaslama yapan kuruluşlar aşağıda belirtilen bir takım kıyaslama ilkelerine uymayı kabul ederler (Fisher, 1998, s. 65-66).

Yasalara Uygunluk İlkesi: Ticaretin kısıtlanması, danışıklı fiyat belirleme, ihaleye fesat karıştırma, rüşvet gibi kötü sonuçlar doğurabilecek akçeli işlerden ve görüşmelerden uzak durmak. Fiyatlamada ortaya çıkabilecek maliyet değişiklikleri karşısında, fiyatlamanın unsurlarından olması durumunda maliyetleri tartışma konusu yapmamak.

Değişim İlkesi: Kıyaslama alışverişinde bilgi paylaşımı yapılırken eşit şekilde bilgi alışverişine dikkat edilmelidir.

Gizlilik İlkesi: Kıyaslama değişim hareketinin karşılıklı olarak tarafların gizlilik kurallarına uyarak gerçekleştirilmesi gerekir. Elde edilen bilgilerin kıyaslama ortağı olan kuruluşlar dışında kıyaslama ortağından habersiz ve onayı dışında paylaşılması gerekir. Kıyaslama faaliyetine dışarıdan katılım olması durumunda katılan tarafın onayı olmadan katılımının duyurusunu yapmamak gerekir.

Kullanım İlkesi: Kıyaslama ortaklığı ile elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi iş süreçlerini iyileştirme amacıyla kullanılmalıdır. Kıyaslama ortaklığında katılımcının izni ve onayı olmadan onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılmaması veya duyurulmaması gerekir.

İlk Tarafın Kuralı İlkesi: Eğer varsa, kıyaslama ortağının belirlediği kıyaslama ilişkilerine uygun şekilde kıyaslamayı başlatmak. Üçüncü kişilerle iletişim kurulacağı zaman ya da sorumluluk vermeden önce karşılıklı olarak anlaşmak.

Üçüncü Taraf İlişki İlkesi: Üçüncü tarafla ilgili bilgi istenildiğinde şirket ismi verilebilir ancak kişisel bağlantı kurulacaksa eğer o kişinin izni alınmalıdır.

Hazırlık İlkesi: Kıyaslama sürecinin etkinlik ve etkililiğini sağlamak üzere, sürecin her aşamasında gereken uygun hazırlıkların yapılması konusunda kararlılık gösterme ve özellikle kıyaslama ortaklığının kurulduğu ilk aşamada sürece uygun hazırlıkların etkili şekilde yapılması önemlidir.

Kıyaslamanın temelinde yatan özellikler şunlardır (Çatı vd., 2007, s. 151-152).

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklıdır,
- Atılımcı ve pozitif bir yaklaşımla yürütülür,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Yeni fikir ve görüşlere açıktır,
- Yalnızca en iyi uygulamalara yöneliktir,
- Başkalarından önce, kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Taraflar arasında karşılıklı kazanca dayanır,
- Temel ilkeleri rasyonel ve ölçülebilir niteliktedir,
- İlk hedefi ilerlemektir, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Üst yönetimin desteğine dayanır,
- Şirketin amaç, vizyon, hedef ve ihtiyaçları ile uyumlu olma,
- Sürekli ilerlemeyi hedefler, kararlılık ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Kıyaslama yöneticisi eleştirilere açık olmalı ve kötü senaryo karşısında hazırlıklı olmalıdır,
- Ortak belirleme süreci titizlikle ve dikkatli bir şekilde yürütülmelidir.

Kıyaslamanın sonuç odaklı klasik anlayış ile Benchmarking' in temelinde yer alan süreç odaklılık ayırımına yer vermemiz ve kıyaslamanın ne olup ne olmadığı ile ilgili karşılaştırmalı açıklamalara değinmemiz özellikleri daha iyi anlamamızı sağlayacaktır.

Tablo 3: Kıyaslama Özellikleri

Sonuç Odaklı (Klasik)	Süreç Odaklı (Benchmarking Temelli)
Sonuçla ilgilenir,	Süreçle ilgilenir,
İşlerin neler olduğunu kontrol eder,	Nasılın bilgisini kontrol eder,
Kuruluş içi karşılaştırmalar yapar,	Başka kuruluşlarla da karşılaştırma yapar,
Paylaşımsız araştırma yürütür,	Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür,
Her zaman rekabetçidir,	Rekabetçi olmayabilir,
Gizlilikle yürütülür,	Paylaşım esastır,
Birbirinden ayrı çalışır,	Ortaklık anlayışı ile çalışır,
Bağımsızdır,	İş birliği ve karşılıklı anlaşma vardır,
Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır,	Gelişme hedeflerine erişme alışkanlığı vardır,
Amaç kuruluş bilgisidir,	Hedef süreç bilgisidir,
Kuruluş ihtiyaçlarına odaklanır.	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanır.

Kaynak: Saraç. 2005, s. 59.

Tablo 4: Kıyaslama Nedir? Ne Değildir?

Kıyaslama	Kıyaslama Değil
Sürekli bir süreçtir,	Anlık bir olay,
Değerli bilgiler sağlayan bir araştırma sürecidir,	Basit cevaplar sağlayan bir araştırma süreci,
Başkalarından öğrenme sürecidir,	Kopyalama faaliyeti, taklit,
Zaman, emek ve disiplin yoğun bir süreçtir,	Hızlı ve kolay bir süreç,
Her iş kolunda iyileştirme faaliyeti için, faydalı bilgiler sağlayan geçerli bir araçtır.	Geçici bir heves değildir.

Kaynak: İçli, 2001, s. 174.

1.6.3. Kıyaslamanın Amaçları

Kıyaslamanın amaçları maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir (Zairi, 1992; Kozak ve Nield, s. 9).

- Kuruluşların piyasadaki arz, talep değişikliklerine karşı güçlü ve zayıf taraflarının nerelerde olduğunu anlamalarına yardımcı olmak.
- Yeni standartlar ve hedefler belirleyerek, müşterilerin kalite, maliyet ürün ve hizmet ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya yardımcı olmak.
- Yeni standartlara ulaşma konusunda çalışanların motivasyonunu sağlamak, kuruluşun yer aldığı sektördeki gelişmeleri memnuniyetle karşılamak ve gelişmelere uyum karşısında çalışanları motive etmek.

- Diğer yöntemlerde göz önünde bulundurularak kıyaslama tekniği ile hangi düzeyde performans elde edebileceklerini anlamalarına ve bu tür iyileştirmelerin nasıl yapılabileceğini göstermelerine yol açar.
- Kıyaslama ile ortaya çıkan farklılıkların neden var olduğu belgelendirilir.
- İşletmelerin dünya standartlarında performanslarını sürdürebilmeleri ve rekabet standartlarını artırabilmeleri için sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek rekabet avantajlarını artırmalarını sağlamak.
- Maliyet ve zaman açısından etkili ve en uygulanabilir örneklerin değerlendirilebileceği yenilikçi fikirler havuzunun oluşturulması.

1.6.4. Kıyaslamanın Uygulama Nedenleri ve Önemi

İşletmelerin piyasada rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için farkındalık düzeyleri yüksek olmalıdır. Bir kuruluş eğer rekabetteki önemli noktaları anlayıp, temel unsurlara yer vermez ve aynı sektördeki en iyi kuruluşu takip etmezse zaman içerisinde hayatta kalması zorlaşır (Dokuzer, 2006, s. 48).

İşletmeler, başarılı bir kıyaslama yaptıkları zaman en iyi olan işletmelerin uygulamalarını örnek alıp uyarlayarak yeni fikirler ortaya çıkarma ve işletmenin bütününe yansımış olan başarıları bir araya getirme gibi avantajlar yakalayabileceklerdir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002, s. 9).

1988 yılında verilmeye başlanan “Ulusal Malcolm Baldrige Kalite Ödülü” sonrasında kıyaslamanın önemi daha da artmıştır. Kıyaslama artık bu tarihten sonra önemli bir yönetim kavramı haline gelmiştir. “Kıyaslamanın önemini ortaya koyan diğer bir bulgu, 1991 yılında ABD’de yapılan bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu araştırmada kıyaslama kullanımının arttığı ve gelecek yansıtımlarında artış eğiliminin devam edeceği beklentisi ortaya konulmuştur. Aynı yıl ‘Fortune 500’ içinde yer alan şirketlerin %75’lik kısmının kıyaslama tekniğini kullandığı anlaşılmıştır” (M. p. m, 2014).

Ülkemizde de aynı yıllarda IBM, Netaş ve Arçelik ortaklaşa kıyaslama çalışması gerçekleştirmiş bunu Beksa, Ezcacıbaşı, Türk Elektrik Endüstrisi ve Beko’nun yaptığı kıyaslama çalışmaları takip etmiştir (Küçük, 2012, s. 71).

Bazı işletmeler, sektörler veya piyasalar açısından benchmarking, işletmenin piyasadaki konumunun belirlenmesinde asli belirleyicilerden biri olabilmektedir. Örneğin; Bilişim, kimyasallar, ilaç, finansal piyasalar, otomotiv, enerji gibi piyasalar bakımından benchmarking son derece önemlidir (Aşçıoğlu Öz, 2013, s. 9).

Benchmarking tekniğinin kullanılması bir işletme açısından aşağıdaki nedenlerden dolayı önem arz etmektedir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 29-30):

İşletme rakipleri ile arasındaki farkı belirleme şansını yakalar.

Bir ürün ya da hizmeti piyasa koşullarında etkin ve hızlı bir biçimde kıyaslamaya olanak sağlayacak içsel standartları belirleme fırsatı yaratılır.

Dünyadaki birçok sektör hakkında bilgi edinme, kalite standartlarını en iyiler düzeyinde belirleyebilme ve böylece mensubu olunan sektörün en üstün sonuçlarına ulaşabilme konusunda süreklilik arz eden fırsatlar sunulur.

Dünya genelinde daha önce çeşitli işletmelerde denenip başarılı olmuş süreçleri inceleme, yatırımı ve riski minimum düzeyde tutmayı sağlayan uygulamalara sahip olma imkanı sağlanır.

Eğer kıyaslama ilişkileri gerçekten iyi bir düzeyde ise sürecin henüz başlangıç aşamasında bile kendi sınıfının en iyisi (best in class) firmayla irtibat kurularak yardım istenilebilir.

Kıyaslama aracılığı ile bu tekniğin kurucusu olan R.Camp'ın da özellikle değindiği performans üzerine daha iyi bir şekilde odaklanılır.

Daha önceden keşfedilmiş olan yöntem ve tekniklerin yeniden icat edilmesi için harcanacak zamanın ve çabanın önüne geçilmiş olur.

Kıyaslama ile şirketler çeşitli fırsatlar yakalayabilmektedirler. Kıyaslamanın nedenleri aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Elmuti ve Kathawala, 1997, s. 230-231).

Kıyaslama ile yapılan karşılaştırmalı değerlendirme bir işletmenin kültüründe gerekli olan bir değişikliğe neden olabilir. Sektörde bir süre yer aldıktan sonra artık şirketin potansiyel büyüme alanları için dış çevreye bakması daha iyi olacaktır. Çünkü dışa dönük bir şirket aynı zamanda geleceğe yönelik bir şirket olma eğilimindedir.

İnançsızlığın üstesinden gelmek ve öğrenmeyi geliştirmek için kıyaslama yapılmalıdır. Rekabet ortamında sıçrama yaparak öne geçmek için kıyaslama stratejik bir araç olarak kullanılabilir. Bir şirketin rakipleri, kıyaslama yapmaya karar

veren şirketle aynı çıkmaza sıkışıp kalmış olabilir. Yeni bulunan stratejileri kullanarak rakiplere üstünlük sağlanabilir.

Geniş kapsamlı şekilde üretkenliği arttırmak ya da bireysel bir tasarımı iyileştirmek gibi çok özel nedenlerden dolayı kıyaslama yapılabilir.

Karşılaştırmalı analiz, şirketlerin yönetimle karşı karşıya kalan sorunlara yönelik yeni ve yenilikçi yaklaşımlar öğrenmesini sağlar ve bu da eğitim için temel oluşturur.

Karşılaştırmalı analiz şeklinde uygulanan kıyaslama tekniği, halihazırda başarısı kanıtlanmış ulaşılabilir hedefler belirlemeye yardımcı olarak performansı iyileştirmek için bir araç görevi görür. Aynı zamanda şirketlerin karşı karşıya kaldığı sorunlar karşısında yeni ve yenilikçi yaklaşımlar öğrenmesini sağlar.

Sürekli iyileştirme için önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzgün bir şekilde kıyaslama stratejisini kuran işletmeler ciddi maliyet tasarrufu yaparlar.

Kuruluşlar “En İyi” ile kıyaslama yaptıklarında diğer kuruluşlara göre ne durumda olduklarını anlama fırsatı yakalar ve sorunlu noktalarının tespitini yapıp çözme olanağı bulabilirler. Kıyaslama bir performans değerlendirme aracı işlevi görür. Şirketler kıyaslama yaptıklarında, ortakları bilgi paylaşmak ve birbirlerinden öğrenmek için kullanırlar. Kıyaslama, kuruluşların idari operasyonlarını daha iyi anlamalarını sağlar ve iyileştirmeleri gereken hedef alanları ortaya çıkarır. Belirli alanlarda daha başarılı olan diğer şirketlerden öğrenmek için ideal bir yoldur.

Bir başka şekilde kıyaslamanın nedenleri aşağıda tablo şeklinde özetlenebilir (Stapenhurst, 2009).

Tablo 5: Kıyaslama Nedenleri

Neden Kıyaslama Yapılır?
1- İyileştirme kültürünün bir parçası olmak için,
2- İyileştirme sürecini kısaltmak için,
3- Hedef belirlemek ya da bütçe belirlemek amacıyla,
4- İyileştirme için itici bir güç olmak amacıyla,
5- Sorunları çözmek için,
6- İş Mükemmelliği Modellerinin Gerekliliği dolayısıyla,
7- Benzer düşünen insanlardan bir grup oluşturmak için,
8- Bir teklifi gerekçelendirmek için,
9- Rakiplerin göreceli zayıf noktalarını bulup ona göre taktik belirlemek amacıyla.

Kaynak: Stapenhurst, 2009.

Kıyaslamanın önemini daha iyi ortaya koyabilmek için kıyaslama öncesi ve sonrası arasında karşılıklı belirli kıstaslar açısından karşılaştırma yapmak faydalı

olacaktır. Bu bağlamda aşağıda tablo şeklinde kıyaslama değerlendirilmiştir (Saraç, 2005, s. 62; Camp, 1989, s. 30).

Tablo 6: Kıyaslama Yapma ve Yapmama Farkı

Ölçüt	Kıyaslama Yapmadan	Kıyaslama ile
Müşteri İsteklerini Belirleme	Geçmişe Bağlı, Sezgi, Düşük Uyum	Piyasa Gerçeği, Objektiflik, Yüksek Uyum, Endüstri Eğilimleri
Etkin Amaçlar ve Hedefler Belirleme	Dış Gözlem Eksikliği, Tepkisel, Geri Kalmış Endüstri, Tarihsel Temelli Rutin Artışlar	Sınanmış Örnekler Üzerine Kurulu, İnanılabilir, Tartışılmaz, Aktif, Endüstri Öncülüğü
Verimlilikte Doğru Ölçütler Geliştirme	Geçici Projelerle Uğraşma, Bilinmeyen Avantajlar ve Zaaflar, En Kolay Yolu İzleme	Gerçek Sorunları Çözme, Ürünleri Anlama, En İyi Endüstriyel Uygulamalara Dayalı
Rekabetçilik	İçe Kapanma, Evrimsel Değişim, Düşük Katılım	Rekabet Anlayışının Somutlaştırılması, Güvenilirliği Kanıtlanmış Uygulama ve Teknolojileri Çok Hızlı Bir Şekilde Uygulayarak İyileştirme, Yüksek Katılım
Endüstride En İyi Uygulamalar	Burada Daha Keşfedilmedi, Az Miktarda Çözüm, Endüstriyel İlerlemenin Ortalaması, Rakibi Çılgınca Yakalama İsteği	Yeni Çekim Merkezleri ve Teknolojiler Üzerine Araştırmalar, Fazla Seçenek, İş Uygulamasında Atılım, Üstün Performans

Kaynak: Saraç, 2005, s. 62; Camp, 1989, s. 30.

Kıyaslamanın nedenleri başka bir çalışmada 5 ana başlık altında aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Fisher, 1998, s. 24-25).

1- Farkı Ortaya Koymak: Bu noktada şu soruları sormalıyız. Müşterilerimiz bizim ürünümüzü ya da hizmetimizi neden satın alsın? Ürünümüzün ya da hizmetimizin rakiplerinkinden farkı nedir? Kıyaslama bu özgünlüğümüzün ne olduğunu sürekli ve sistematik bir şekilde değerlendirme imkanı sunar. Aynı zamanda kıyaslama, ürün ya da hizmeti piyasa koşulları içerisinde hızlı ve etkili bir biçimde kıyaslamaya olanak sağlayacak içsel bir standart belirleme fırsatı yaratır. Özetle, kıyaslama ürün ya da hizmetimizin pazardaki farkını yaratan süreçleri incelememiz için bir katalizör görevi görür.

2- En Yüksek Olası Standartları Belirlemek: Kıyaslama; Her endüstriden dünyanın en iyi süreçlerini bilmek, en iyiler düzeyinde kalite standartları belirleyebilme, böylece de içinde bulunulan endüstrinin en üstün sonuçlarını hedefleyebilme konusunda sürekli bir fırsat sunar. En iyiyi ortaya koymak için her

zaman en kapsamlı firma olmanız ya da en ucuz olmanız gerekmez, bazen güvenilirlik ve ürün kalitesinde tutarlılık fiyatın önüne geçebilir.

3- Kendi Sınıfının En İyisinden Öğrenmek: Kıyaslama ile başka sektördeki herhangi başarılı bir sürecin, işletmede, en düşük maliyet ya da kaynak kullanımıyla uygulanıp uygulanamayacağı belirlenebilir. Kıyaslama işletmelere dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda denenip başarılı olmuş süreçleri inceleme, riski ve yatırımı en düşük seviyede tutmayı sağlayacak bir uygulama olanağı sağlayacaktır.

4- Düşüncelerin Sinerjisini Yaratmak: Kıyaslama direkt olarak başkalarının düşüncelerini, icatlarını kopyalama faaliyeti değildir. Benchmarking süreci, diğerlerinin neyi daha iyi yaptıklarını işletmenin personeli ve uygulamakta olduğu süreçleriyle karşılaştırıp işletmeyi hedeflediği gelişme seviyesine ulaştıracak olan faktörlerin işletme süreçlerine uyarlanmasını içermektedir. Bazen bir süreç komple başka bir süreçle yer değiştirirken, bazen sadece bir yaklaşım, bir genel kavram veya serbest bir uygulamanın kıyaslama tekniği ile uyarlanması şeklinde olabilmektedir.

5- Performans Üzerine Odaklanmak: Kıyaslama uygulamalarında esas amaç maliyetleri (Önleme, Değerleme, Başarısızlık) minimum düzeye getirmek ve orada sürekliliği sağlamak değil, İşletme performansını en üst seviyeye çıkarmaktır. Xerox 1970’li yıllarda pazardaki fotokopi satışlarındaki tekel pozisyonunu yavaş yavaş kaybetmesinin önüne bu farkındalıkla geçmiştir.

1.6.5. Kıyaslamanın Avantajları ve Dezavantajları

Kıyaslamanın faydaları aşağıdaki şekilde maddeler halinde özetlenebilir (Uzun ve Yelkikalan, 1997, s. 323-324).

Başarılı olmuş denemelerin örnek alınmasını sağlar.

İşletme körlüğünün önüne geçerek fırsatların görülmesine imkan sağlar.

En iyiye ulaşma çabası motivasyon yaratabilir ve değişime karşı direnç kırılabilir.

(Epper, 1999, s. 30-31) Benchmarking ’in örgütlere sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır.

Kıyaslama işletmeye sadece en iyiye ulaştırmış veriyi sağlamaz aynı zamanda eylem için de bir model oluşturma imkanı sunar.

Sayılardan ziyade en iyi örneklere vurgu yapılarak kurumlar, diğer kuruluşların performans iyileştirmelerini nasıl daha iyi yaptıkları hakkında eksiksiz bilgi sahibi olabilirler.

İşletmelerin dünyada, sektörde ya da sektör dışında sözde en iyi olan uygulamalara sahip olan örgütlerle, gerçekte en iyi uygulamalara sahip olanları birbirinden ayırt etmesini sağlar.

İşletmelerin dış çevreden haberdar olmasını sağlar.

Çok sayıda karşılıklı öğrenme örgütler arasında sinerji yaratır.

İşletmeler kıyaslama yaparak kendi süreçleri hakkında bildikleri bilgilerin üzerine katarlar.

(Jarrar ve Zairi, 2001). Kıyaslama uygulayan 32 farklı ülkeden, geniş bir organizasyonel sektör grubundan olan 227 kuruluşa yaptıkları uygulamalı çalışmaların sonuçlarına göre kıyaslamadan elde edilen faydalar şu şekilde ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında en yüksek değerde kıyaslamanın süreç iyileştirmeye etkili olduğu en düşük ise liderlik tarzına etkisi ortaya çıkmıştır.

1- Süreç iyileştirme

2- İç standartların belirlenmesi

3- Kalite iyileştirme, Stratejik karar alma sürecini etkileme

4- İş iyileştirmeye yönelik yenilikçi yaklaşım

5- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması, Kaynakları daha etkili kullanma

6- Hizmetin artan hızı, daha etkin ve verimli kaynak yönetimi

7- İnsan yönetimini geliştirme

8-Liderlik yaklaşım tarzının örgüt içerisinde değişime uğraması

Benchmarking (kıyaslama) tekniğinin avantajları bir başka bakış açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Açıkgöz, 2024).

1- Rakiplere göre üstünlük sağlanabilecek alanlar belirlenerek, rekabet avantajı sağlama fırsatı sunar.

2- Süreçlerdeki gereksiz maliyetler saptanarak, kaynakların daha verimli kullanımı sağlanır.

3- Sektör içi ve sektör dışı en iyi uygulamaların şirkete adapte edilmesi yenilikçi çözümler bulmaya yardımcı olur.

4- Çevresel ve sosyal sorumluluk alanlarında liderlik sağlama fırsatı yaratır.

5- Benchmarking tekniğini işletmeler hukuka, kullanım amaçlarına, temel unsurlarına, etik ve ahlaki ilkelere uygun doğru, etkin, tüm kurum üyeleri tarafından benimsenmiş şekilde uyguladıkları zaman yukarıdaki avantajlar ortaya çıkabilecektir.

6- Kıyaslama, karşılıklı çoklu öğrenme, sürekli iyileştirme ve en iyi olma çabasıdır. Bu açıdan kıyaslama uyulması gerekli ilkeler çerçevesinde yapıldığı zaman karşılıklı olarak eylemin içerisinde yer alan bütün taraflara yukarıdaki faydaları sağlayabilir.

(Capital ve Andersen, 1997, s. 65; Eryılmaz, 2009, s. 51) Benchmarking (Kıyaslama) tekniğinin dezavantajları bir başka bakış açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1- Bir dağıtımçı ile benchmarking yapıldığında, dağıtımıcının daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına çok daha fazla zaman ayırması tehlikesi bulunmaktadır.

2- Herhangi bir stratejik ortağın olduğundan daha iyi görünme aldatıcılığı olabilmektedir.

3- Benchmarking şirketinin stratejik ortaklarının benchmarking ortağı olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiçbir garanti sağlamamaktadır

4- Eğer iki şirket arasında müşteri-dağıtımçı ilişkisi varsa, fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa çıkarılması tehlikesi bulunmaktadır.

5- Benchmarking yatay bir ortaklık ilişkisi şeklindeyse, örneğin bir ortak girişim şirketi söz konusuysa bu ortağın bir rakip olması olasıdır. Bu da muhtemel bir rakibe avantaj sağlamasına sebep olabilecektir.

İlk kez uygulanacak olan her uygulamanın yerleşmiş bir düzen içerisinde bir değişiklik, aksilik, tehdit, direnç, zorluk çıkarması olağandır. Bu açıdan değerlendirildiği zaman ilk kez benchmarking uygulaması yapacak işletmelerin karşılaşabilecekleri ve başarıya ulaşmalarını engelleyebilecek bir takım engel ve tehditler ise şu şekilde ortaya koyulabilir (Fisher, 1998 s. 89).

- Tepe yönetim kademelerinin kararlılıktan uzak olması,

- Para ve işgücü kaynağı yetersizliği,
- Kıyaslamadan herhangi bir net sonuç alınamaması,
- Yeterli veri bulunmaması,
- Kıyaslama takımının yönlendirmeden yoksun olması,
- Diğer işletme çalışanlarının kıyaslama ekibine anlayışsız davranması,
- Benchmarking ortağı ile işletmenin benzer özelliklerde olması,
- Aynı anda birden fazla sürecin kıyaslanmaya çalışılması,
- Sonuç olarak herhangi bir eyleme girişilmemesi.

Bu tehditlerin önüne belirli bir planlama ile stratejik anlaşmalarda, kıyaslama takımının seçilmesi ve eğitilmesinde, sonuçların duyurulmasında özenli ve kararlı bir yaklaşım benimsenmesi ile geçilebilir. (Fisher, 1998, s. 90)

1.6.6. Kıyaslamada Başarısızlık Nedenleri

Kıyaslama doğru bir şekilde uygulanıp işletmeleri rekabet ortamında öne geçirebileceği gibi, yapılan birtakım hatalar sonucunda başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Sürecin işleyişine göre yapılan hatalar şu şekilde sıralanabilir (Özer, 1999, s. 80; Eryılmaz, 2009, s. 53).

Tepe yönetimin desteğinin alınamaması: Kıyaslama çalışmasının başarılı olabilmesi, öncelikle işletmenin kıyaslamaya ihtiyaç duyduğunu kabul etmesine bağlıdır. Bunun için de üst yönetimin desteği ve inancı olmazsa olmazdır. Üst yönetimler yorucu, uzun ve maliyetli bir süreç olduğundan dolayı kıyaslamaya yanaşmamaktadırlar. Küçük işletme yöneticilerinin, benchmarking tekniğinin sadece büyük işletmeler için uygulanabilir bir teknik olduğunu düşünmesi de bir diğer sorundur.

Ekip üyelerinin doğru seçilmemiş olması ve görevin anlaşılamaması: Kıyaslama her şeyden önce bir ekip işidir. Ekip oluşturulurken çok titiz davranılmalıdır. Ekip üyeleri doğru seçilmiş olabilir ama ekibin görevin tam olarak ne olduğunu anlamaması başarısız olmalarına sebep olur. Ekipler çoğu zaman başarılı işletmeleri başarının altında yatan performans kıstaslarını anlamak için ziyaret ederler ama bu ziyaretler genellikle sonuçsuz kalır.

İçsel süreçlerin incelenmemiş olması ve işletme ziyaretlerinin amacına ulaşamamış olması: İşletme ziyaretlerinden önce eğer ziyaretin amacı belirlenmediyse, gerekli hazırlıklar yapılmadıysa ziyaretler “Endüstriyel Turizm” faaliyetinin ötesine geçemez. Her şeyden önce işletme aynayı kendisine tutmalıdır. Yani kendini tanımalı, yönetimin neyi bilip bilmediğini ortaya koymalıdır. Bu yapılmadığı takdirde diğer kuruluşlardan veri toplamak manasız olacaktır.

Ortak seçimindeki hatalar: Çalışma ortaklarının birbirine yakın büyüklükte olması ileride ortaya çıkabilecek sorunları minimize edecektir. Çalışmayı sadece bulunulan sektörle sınırlandırmamak ortak seçiminin daha sağlıklı olmasına ve daha yaratıcı fikirlere ulaşılmasına yardımcı olur.

Süreçten çok performans hedeflerine odaklanmış olmak: İstenilen performans seviyesine, süreç iyileştirildiği takdirde zaten kendiliğinden gelinecektir.

Kıyaslamayı daha geniş kapsamlı çalışmalarla ilişkilendirmemek, stratejilerle uyumunu saptayamamak: Benchmarking; Problem çözme, süreç geliştirme, re-engineering gibi dönüşüm süresini kısaltmak, maliyetleri düşürmek için kullanılan Toplam Kalite Yönetimi araçlarından biridir. Kıyaslamanın bu araçlarla birlikte ilişkilendirilerek kullanılması daha başarılı olması için önemlidir.

1.6.7. Dünyadan Benchmarking Örnekleri

Benchmarking tekniğinin işletmelerin performansını arttırma ve daha iyi hizmet sunma konusunda ne kadar etkili olduğunu aşağıdaki bazı somut örneklerle anlamak daha iyi olacaktır (Somanathan, 2024 ve Comparables. io).

Toyota: Şirket 20.yüzyıl ortalarında küçük bir Japon otomobil üreticisi olarak dünyanın dev otomobil üreticileri Ford ve General Motors ile rekabet etmeye çalışıyordu. Toyota bu rakiplerine benchmarking uygulayarak üretim süreçleri ve kalite kontrol yöntemleri ile ilgili bilgiler topladı. Bu bilgileri geliştirerek ve uyarlayarak Toyota Üretim Sistemi’ni oluşturmuştur. Bu sayede Toyota üretim performansını ve ürünlerini önemli ölçüde iyileştirmeyi başarmıştır.

Apple Inc: Apple, teknoloji pazarında benchmarking uygulayarak yenilikçi ürünler ve hizmetler sunarak sektörde lider konuma gelmiştir. Apple müşteri

memnuniyeti ve ürün kalitesi gibi alanlarda rakiplere kıyasla sürekli olarak kendini iyileştirerek başarılı bir strateji izlemiştir.

Walmart: Perakendecilik sektöründe Walmart benchmarking yaparak operasyonlarının optimizasyonunu sağlamıştır. Walmart, müşteri memnuniyeti, ürün yönetimi ve lojistik gibi alanlarda başarılı rakiplerine kıyasla performansını değerlendirmiş ve bu bilgiler ışığında performans verimliliğini arttırmıştır.

1.6.8. Benchmarking (Kıyaslama) ile İlgili Literatür Araştırması

(Çetinkaya, 2014). Benchmarking / Başkalarından Öğrenme Yöntemi ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması başlıklı makalesinde kıyaslama tekniğini, odaklandığı alana göre organizasyonların stratejilerini, süreçlerini ve hizmetlerini gözden geçirme imkânı veren çok yönlü yönetim aygıtı olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda genelde kamu sektörünün güvenlik alanında hizmet veren kurumlarına, özelde Emniyet Teşkilatının en iyi olmaya çalışan birimlerine geçmişten aldıkları derslerle halihazırdaki ve gelecekteki faaliyetlerini dizayn etmelerine; Yönetimsel ve operasyonel stratejilerini gözden geçirmelerine kıyaslama tekniğinin imkan verdiği şeklinde değerlendirmede bulunmuştur.

(Kocabaş, 2004). Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi, makalesinde günümüzde en hızlı öğrenen ve değişime adapte olan örgütler üstünlüğü ellerinde tutacakları düşüncesinden yola çıkarak, eğitim sistemlerinin de zaman içerisinde günün şartlarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiği görüşünü belirtmiştir. Bu nedenle kıyaslamanın yarar sağlayacağı kanaatinde bulunmuştur.

(Kaya, 2003). Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı adlı makalesinde, şirketlerin başarılı olabilmesi için çevreden performans verileri toplaması gerektiğini belirtmiş ve kendi performans verileriyle diğer şirketlerinkini kıyaslamasının örgütsel performans üzerinde etkisinin pozitif olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda sonuç olarak dış ve iç kıyaslama sürecinin firmanın hazırlayacağı stratejik planlamaya sağlayacağı katkıdan dolayı kıyaslamanın önemli stratejik bir araç olduğunu söylemiştir.

(Kaya vd., 2009). Ülkemizde Kıyaslamanın (Benchmarking) Bilinirlik ve Kullanım Düzeyi başlıklı çalışmalarında kıyaslamanın ne olduğunu açıklamışlar ve

İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşunda bilinirlik ve kullanım düzeyini sorgulamışlardır. Bu bağlamda bu 500 firma içinden adının açıklanmasını istemeyenler hariç tutularak 425 firmaya elektronik ortamda gönderilen anket 81 firma tarafından yanıtlanmıştır. Kıyaslama konusunda bilgi düzeyini “çok az”, “az”, “orta” olarak niteleyen firmaların toplamı katılımcıların %57'sini oluşturmuştur. Katılımcıların %52'si hiç kıyaslama uygulaması yapmamış, %58'i ise kıyaslama konusunda hiç eğitim almamıştır. Anket sonuçları topluca analiz edildiğinde sanayi kuruluşlarının kıyaslama konusuna ilgi duydukları ancak bilgi ve deneyimlerini eğitim programları ve danışmanlık hizmetleriyle geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ilave olarak bilgi paylaşımının güvenliğini sağlamak için de tarafsız bir kuruluşa ihtiyaç duyulmaktadır.

(Demirkol vd., 2023). Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama başlıklı derleme araştırması şeklinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında eğitim örgütlerinin de diğer kamu ve özel sektör kuruluşları gibi rekabet ortamında ayakta kalabilmek, artan talepleri karşılayabilmek ve ekonomik olarak işin değerini yükseltmek için yeni teknikler bulmaları gerekmektedir değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarının hem kendi başarıları hem de başarısızlıklarından ve aynı zamanda başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenmelerini sağlayan kendi yapılarına yerleştirilebilecek araçlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu işlemleri yapabilmek için kıyaslama yöntemi kullanılabileceği belirtilmiştir. Çalışmada kıyaslama kavramı ve eğitim alanındaki önemine vurgu yapılmış eğitim kurumları için kıyaslama, sadece içsel performansları değerlendirmekle kalmayıp aynı zamanda sektördeki en iyi uygulamalardan öğrenmeyi sağlayan etkili bir araç olarak görülmüş, sürekli gelişim ve yenilik için bu stratejiyi benimseyen kurumların öğrencilere daha etkin hizmet sunabileceği sonucuna varılmıştır.

(Topaloğlu ve Kaya, 2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme adlı çalışmalarında kıyaslama tekniği kullanılarak turizm işletmelerinde verimliliğin ve kalitenin nasıl arttırılabileceği konusuna literatürden örneklerle açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda kıyaslama yapmaya başlamadan önce işletmeler dış dinamikleri ve iç dinamikleri bütüncül şekilde değerlendirmeli ve hangi benchmarking uygulamasını, hangi ekiple

ve nasıl bir süreç izleyerek gerçekleştirecekleri konusunda karar vermelidirler. Turizm alışverişi sırasında üretici ile tüketici genellikle eş zamanlı olarak bir arada bulunduğundan turizm işletmelerindeki örgüt çalışanlarının bir bütün olarak benchmarking sürecini iyi bir şekilde algılamaları ve bu süreci benimsemiş olmaları, kıyaslama uygulamalarının tek seferlik değil sürekli bir şekilde ele alınması gerekliliği ve etkili bir geri bildirim mekanizmasının işletilmesi önemlidir şeklinde görüşte bulunmuşlardır.

(Arslan, 2022). İçerik analizi ve mülakat yöntemlerini kullandığı E-Belediyecilik Uygulamaları: San Jose Belediyesi ve Başakşehir Belediyesi Örneği başlıklı çalışmada e-Belediyeciliğin kuramsal çerçevesine, e-Belediyecilik uygulamalarına, e-Belediyeciliğe ilişkin örneklerle değinmiş ve e-Belediyeciliğin önemine vurgu yapmıştır. Makalede, ABD'nin yenilikçi uygulamaları ile ön planda olan San Jose Belediyesi ile Başakşehir Belediyesinin e-Belediyecilik uygulamalarına yer verilmiş, belediyelerde bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı hizmet dönüşümünün nasıl gerçekleştiği örnekler üzerinden açıklanmıştır. San Jose Belediyesi'nin e-Belediyecilik hizmetleri vatandaşların ihtiyaç duyduğu yaygın hizmetlere yönelik olarak biçimlenirken Başakşehir Belediyesi'nin e-Belediyecilik hizmetlerinin bilgi verme ve ödeme işlemleri üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir.

İşletme biliminde benchmarking olarak adlandırılan yönetim süreci tekniği belediyecilikte “hizmet karşılaştırması” olarak değerlendirilebilir. (Filiz vd., 2017). Yerel Yönetimlerde Benchmarking Uygulaması: Nilüfer Belediyesi Örneği adlı çalışmalarında yerel yönetimlerde benchmarking yönteminin uygulanabilirliğine yönelik olarak dört aşama ve dokuz adımlı bir süreç ortaya koymuşlardır. Bu süreç, uygulama yapılan belediyede kalite yönetim temsilciliğiyle yapılan görüşmeler yoluyla soru cevap tekniğine göre sürdürülmüş, çalışmanın sonucunda belediyede 2003 yılından bu yana, odaklanılan noktaya göre stratejik, seçilen ortağa göre ise fonksiyonel benchmarking türünün kullanıldığı ve bu çalışmaların kalite yönetim sistemi içerisinde stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak yürütüldüğü ifade edilmiştir.

Yerel yönetimlerde kıyaslama (Benchmarking), kardeş şehir uygulamalarının getirmiş olduğu politika transferlerinin bir alt başlığı olarak hizmetlerde, projelerde ve idari boyutta kendini göstermektedir. Bu açıdan (Öktem vd., 2016). Kardeş Şehir

Uygulamalarının Yerel Politika Transferine Etkisi: Alanya-Gladbeck Araştırması çalışmalarında Alanya ve Gladbeck Belediyeleri arasındaki kardeş şehir ilişkisini, ilişkinin kurulmasında ve yürütülmesinde rol oynayan temel kişilerle yapılan mülakatlar neticesinde derinlemesine incelemiş ve bu ilişkinin yerel politika transferine etkisini sorgulamıştır.

Kıyaslama açısından araştırmanın yerel politika transferleri sonuçları değerlendirildiği zaman ortaya çıkan sonuçlardan bazıları şu şekildedir; Karşılıklı sağlık personeli değişimi ve bu personelin kardeş şehirlerde yerinde gözlem yapabilme imkânı bulması, somut olmasa da hastane ve sağlık kuruluşu yönetimlerinde hizmet kalitesi artırımı bakımından etkilerde bulunmuş ya da bulunabilecektir şeklinde değerlendirilebilir. Transferde en somut örnekler çevre düzenlemeleri alanında gerçekleşmiştir. Cami, mezar kaldırım, arıtma tesisi, bisiklet yolu ve yürüyüş yolu yapımı, engellilere yönelik uygulamalar bu anlamda politika transferlerinden etkilenen uygulamalar olarak belirlenmiştir. Ayrıca idari boyutta politika transferi karşılıklı belediye amirlerinin görüşmeleri ve ziyaretleri ile imar planları, stratejik planlar gibi konularda ortak ya da tekil olarak kıyaslanarak uygulamalara yansımıştır.

(Gürses ve Engin, 2016). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Mobil Devlet Uygulamaları: Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma başlıklı çalışmalarında öncelikle mobil devlet kavramına ve bu kavramın kapsamına dair literatürden açıklamalar getirmiş sonrasında Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin (Eylül 2015 itibarıyla Türkiye’de bulunan 30 Büyükşehir Belediyesi) android cihazlar için geliştirilmiş mobil uygulamalarını “yerel yönetimlerde m devlet uygulamaları kriterler listesi” yardımıyla “bilgilendirme”, “etkileşim ve katılım” ve “sorgulama ve işlem” başlıkları altında incelemeye tabi tutmuşlardır.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal m-belediyecilik uygulamasının 18 belediyede bulunduğu ve bu belediyelerde uygulama üzerinden çok kapsamlı işlemler yapılamadığı değerlendirilebilir. Bu bağlamda, çalışmanın kurumsal m-belediyecilik uygulaması kullanımının kıyaslamalı sonuçlarına göre genellikle büyükşehir belediyeleri e devlet entegrasyonu içerisinde birinci basamak olan bilgi verme hizmetlerine odaklanmakta; e-devletin ileri aşamaları olan “etkileşim ve

katılım” ve “sorgulama ve işlem” online hizmetler aşamalarındaki faaliyetler anılan aşamaya göre görece geri planda kalmaktadır şeklinde değerlendirilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. BELEDİYELERDE BENCHMARKİNG UYGULAMASI

2.1. BELEDİYELERDE BENCHMARKİNG (KIYASLAMA) KAVRAMI

Kamu sektöründe hizmet performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilecek bir araç olarak benchmarking kamu sektöründe hem teorik hem de pratik uygulama açısından daha başlangıç dönemindedir (Folz, 2004, s. 218).

Benchmarking, kamu sektöründe ve belediyelerde bir uygulama olarak, genellikle bireylerin veya kuruluşların etkinliklerinin verimliliğini ve/veya kalitesini artırmak amacıyla sistematik bir ölçüm ve 'karşılaştırma' olarak değerlendirilmektedir. (Triantafillou, 2007, s. 829-830).

Kamu yönetiminde kıyaslama, bir kamu yönetiminin diğer kamu yönetimlerini incelemesini ve ihtiyaç duyulduğu noktada kıyaslama yapılan kamu yönetiminden program, politika veya kurumsal yapıya ilişkin transfer gerçekleştirilmesini içermektedir (Gezici, 2023, s. 304).

Bu bölümde belediyelerde kıyaslama ile ilgili açıklamalar ve değerlendirmeler yapılırken kamu sektörünün alt bir unsuru bağlamında ele alınacaktır. Ayrıca kamuda kıyaslama uygulaması ile ilgili bilgilere, Yeni Kamu Yönetimi anlayışına ve kısa geçmişine yer verilmesi bağlamsal açıdan doğru olacaktır.

2.1.1. Yeni Kamu Yönetiminin Kısa Geçmişi

Literatürde Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının Britanya çevresinde geliştiği, yoğunlaştığı ile ilgili değerlendirmeler çoğunlukta olsa da aslında sadece Britanya'ya özgü bir gelişme olmadığı aşağıda açıklandığı şekilde dört büyük yönetsel gelişme üzerinde şekillendiğini söyleyebiliriz (Hood, 1991, s. 3).

- Açık kamu harcamaları ve personel açısından devletin büyümesini yavaşlatma veya tersine çevirme girişimleri,
- Hizmet sunumunda “yerindenlik” ilkesinin yeniden vurgulanması ile birlikte, özelleştirme ve yarı-özelleştirmeye doğru geçiş ve temel devlet kurumlarından uzaklaşma,
- Kamu hizmetlerinin üretimi ve dağıtımında otomasyonun ve bilgi teknolojisinin kullanılması,
- Kamu yönetiminde gündemin eski bireyselci gelenekten yavaş yavaş kamu yönetiminde genel konular, politika tasarımı, karar tarzları, devletlerarası iş birliği gibi genel konulara doğru evrilmesi.

Kıyaslamanın kökenleri kamu sektöründe, 1980'lerin ve 1990'ların New Public Management (NPM) reformlarına kadar uzanmaktadır. Bu reformların temel amacı, piyasa odaklı stratejileri kamu yönetimine sokmak ve kıyaslamayı temel araçlardan biri olarak tanıtmak olmuştur (Hood, 1991). Yeni Kamu Yönetimi ile ilgili çalışanlar, kıyaslama gibi özel sektör yönetim tekniklerine ilk başta uygulanması ve değerlerle, misyonla çatışacağını düşünseler de daha sonra benimsenmesinin kamu sektörü kuruluşlarının verimliliğini ve hizmet sunumunu artırabileceğini savunmuşlardır (Boyanov, 2024, s. 186).

2.1.2. Belediyelerde Kıyaslamanın Tanımlanması ve Uygulanabilirliği

Kamu sektörünün yerelde önemli bir yönetim unsuru olan belediyelerde kıyaslama yapılması hem belediyelerin kendi eksiklerini görebilmesi, yenilikleri, güncel olanı yakalayabilmesi hem de vatandaşlara sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini arttırabilmesi ve ihtiyaçlara daha iyi çözüm üretebilmesi açısından önemlidir. Kamuda ve belediyelerde benchmarking tekniği modern yönetim tekniği olarak Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) çerçevesinde ortaya çıkmıştır.

Belediyelerde benchmarking, belediyelerin başarılı performans göstermiş uygulamaları diğer belediyelerden veya kendi bölümlerinden öğrenmesini,

benimsemesini, örnek almasını, neticesinde uygun şekilde uygulamasını içeren bir yöntemdir. Dış karşılaştırma olarak belediyelerde politika transferi şeklinde ve kardeş şehir belediyelerinin karşılıklı ilişkilerinde kıyaslama uygulamaları karşımıza çıkmaktadır.

(Demirkaya, 2008). Yerel Yönetimlerde Bir Politika Transfer Aracı Olarak Benchmarking adlı çalışmasında, benchmarking modelinin belediyelerde uygulanabilirliği değerlendirmesini yapmıştır. Modelin belediyelere en önemli katkısının vatandaş odaklı düşünme gerekliliğini zorlamış olması sonucuna ulaşmış, ancak bu şekilde hizmetlerin üretimi ve sunumunda gerekli verimlilik ve kalite standardını yakalamak için performans arttırıcı çalışmaların gündeme gelebileceğini belirtmiştir.

Belediyeler, toplumsal sorumluluk gereği, toplumsal dinamizme ayak uydurmak zorunda olan kuruluşlardır. Bir özel sektör mantığıyla hareket etmek durumunda olan belediyeler, değişen ve gelişen ihtiyaçlara bağlı olarak, insanların taleplerine cevap verebilmesi için gelişim ve değişim içinde olmak zorundadır. Bir belediyenin müşterisi vatandaşdır. Müşteri odaklılık yaklaşımı içinde, vatandaşın beklentilerini, taleplerini ve ihtiyaçlarını, maksimum seviyede karşılamak ve onları memnun etmek zorunluluğu vardır (Bayraktar ve Yıldız, 2007, s. 281-282).

Köken olarak modern yönetim tekniği olan benchmarking ilk olarak özel sektörde kullanılmıştır. Kıyaslama kamu hizmet kalitesinin artırılması, yönetim maliyetlerinin düşürülmesi, personellerin performansının yükseltilmesi, verimlilik, tüketimden ziyade üretim odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi çeşitli amaçlarla kamu yönetiminde uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda benchmarking tekniğinin amaçları aşağıda maddeler halinde özetlenebilir. (Bilgin, 2023, s. 81).

- Kıyaslama sonucunda elde edilen veriler yararlı bilgiler haline dönüştürülür. Bu dönüşüm örgütün vizyonunu belirlemesine, gerçekçi hedef ve amaçlar ortaya koymasına yardımcı olur.
- Benchmarking tekniği uygulaması, örgütün stratejik planlama ve düzenli denetim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına imkan sağlamaktadır. Bu sayede kamu kurumları, organizasyon iyileştirme ve daha iyi performansı ortaya çıkarabilecek iç çevre analizi için bilgi toplama imkanına sahip olmaktadır.

- Kamu örgütlerinde karar alım etkinliği benchmarking tekniği ile arttırılabilir.
- Benchmarking tekniği, örgütün mal ve hizmet sunumunda süreçlerin stratejik tasarlanması ve içsel süreçlerin uygulanmasında yapılan düzenlemelerin etkinliğinin artırılmasına imkan sağlamaktadır.
- Kıyaslama tekniği, örgütlerin karşılaşacağı olası problemlerin zamanında ve minimum zararla çözülmesine yardımcı olmaktadır.
- Benchmarking, örgüt çalışanlarının; esneklik, verimlilik, hız, etkinlik, inovasyon süreklilik ve tam katılım gibi Modern Yönetim anlayışına ait ilkelere uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- Benchmarking tekniği, çalışanları tarafından bilgi süreçlerini potansiyel işleyiş ve davranış faaliyetlerinin geliştirilmesi adına kullanılmasını amaçladığından dolayı değişen çevre koşullarına hızlı uyum olanağı sağlamaktadır.
- Benchmarking tekniği kamu örgütlerine, Benchmarking ortağı ve mevcut örgüt arasındaki bilgi alışverişi faaliyetlerinde ve bilginin yeniden kullanılması sürecinde avantaj sağlamaktadır.
- Benchmarking tekniği, dış çevreden sürekli elde edilen bilgilerle, iç çevrede mevcut olan bulguların karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu sayede örgüt güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme ve sayısal ölçümlerle mevcut durumunu analiz etme sürecinde, dışsal ve içsel çevre analiz referanslarını kullanabilmektedir.

Son yıllarda pek çok ülkede kamu sektöründe benchmarking uygulamalarında önemli artışlar görülmekle birlikte benchmarking özel ve kamu sektöründe çıktı, verimlilik ve maliyet performansı ile süreçleri karşılaştırmak için kullanılmaktadır. İngiltere 1990'ların sonundan itibaren yerel yönetim birimleri ve sağlık kuruluşlarının performans düzeylerini geliştirmek için benchmarking uygulamalarına önemli ölçüde yer vermektedir (Siverbo, 2014, s. 122).

Kıyaslama, belediyelerin performans incelemelerine daha geniş bir bakış açısı katmalarını, uygun ve daha keskin performans göstergeleri geliştirmelerini sağlamanın bir yolu olarak kabul edilmiştir (Magd ve Curry, 2003, s. 267).

Kıyaslama yapılabilmesi için referans alınabilecek, karşılaştırma ya da ölçümleme yapılabilecek bir başlangıç noktası gerekmektedir.

Belediyeler için performans ölçümünde ana malzeme performans ölçütleridir. Birbiriyle ve yerel yönetim planları ile uyumlu, açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmiş, yerel yönetimin gelişme ve ilerlemesi amacını taşıyan, yerel yönetime benchmarking (kıyaslama) imkânı tanıyan ölçütler kullanılmalıdır. Yerel yönetimlerin sunmuş olduğu hizmetler penceresinden bu ölçütlerden bazıları aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir (Çivi, 2003, s. 64-69).

Su ve Kanalizasyon Hizmetine İlişkin Kriterler

Kişi başına düşen kullanma ve içme suyu miktarı,

Günlük tüketilen su miktarının saat cinsinden değeri,

Depolanabilir su kapasitesinin mevcut su miktarı içindeki % olarak değeri,

Toplam belediye harcamaları içindeki su hizmetlerini iyileştirmek için yapılan harcamaların % olarak yeri,

Göllerden, barajlardan ve yer altı kaynaklarından elde edilen su miktarlarının bağımsız yüzde olarak değeri,

Yeni su kaynakları bulma ve mevcut su kaynaklarının iyileştirilmesi için yapılan harcamaların toplam harcamalar içindeki payı,

Evlere su ulaştıran boruların uzunluğu (km),

Bu boruların bakım ve onarım harcamalarının miktarı,

Bu bakım ve onarımların tekrarlanma periyodu,

Bu hizmetlerde görevli personelin toplam belediye personeline oranı,

Döşenen kanalizasyon borusu uzunluğu,

Su ve kanalizasyon boruları döşemede km. maliyeti

Sokak Aydınlatmasına İlişkin Kriterler

Belediye sınırları içinde bulunan sokak lambalarının sayısı,

Sokak lambaları arasındaki mesafenin metre cinsinden değeri,

Sokak lambası bulunmayan alanların toplam belediye alanına oranı,

Bir sokak lambasının belediyeye maliyeti,

Bu hizmetten sorumlu personel / toplam belediye personeli,

Atık Toplama Hizmetine İlişkin Kriterler

Kişi başı çöp kutusu miktarı,

Çöp bidonu konulan işyeri sayısı,

Günlük çöp toplama hizmetinin ton başına belediyeye maliyeti,

Çöp kutularının yerleşim aralıkları metre cinsinden,

Geri dönüşümü yapılan atıkların toplam atıklara oranı,

Tatil günlerinde toplanan çöp miktarı,

Çöp toplama hizmet araçlarının sayısı ve bunların belediyeye maliyeti,

Toplam atıklar içinde tıbbi atık/evsel atık/sanayi atıklarının oranı,

Çevre Hizmetine ilişkin Kriterler

Park miktarı / nüfus,

Hava kirliliği derecesi,

Kirlenen toprak alanı,

Dikilen ağaç sayısı, çevre teftişi girişimi sayısı,

Çocuk oyun bahçeleri / kamuya açık alanlar,

Kamuya açık yeşil alanlar / nüfus,

Ekonomik Kriterler

Belediyelerin topladıkları vergilerin toplam vergilere oranı,

Belediyelerin topladıkları vergilerin, toplam kurum gelirleri içindeki değerinin yüzdelik değeri,

Belediyelerin vergi toplamada katlandıkları maliyet,

Bağış gelirlerinin toplam belediye gelirleri içindeki yeri,

Harcamaların vergilerle karşılanma oranı % olarak,

Harcamaların bağışlarla karşılanma oranı % olarak,

Hizmetlere göre harcamaların sınıflandırılması,

Belediyenin aktiflerinin etkin kullanımına ilişkin;/alacakların ortalama tahsilat süresi, /kapasite kullanma oranı,

Kârlılık analizinde;/değişken maliyet sonrası net kâr, /net kârın toplam varlıklara oranı,

Borçlanma ve öz sermayeye ilişkin borçların / toplam aktiflere oranı /Öz kaynakların toplam aktiflere oranı,

Pazarlama ve satışa ilişkin;/gerçekleşen satışların planlanan satışlara oranı, /satış miktarı ve satış değeri cinsinden başa baş noktası,

Personele ilişkin;/kişi başına katma değer, /işten ayrılan işçilerin ortalama çalışan işçi sayısına oranı,

Fiyatların gelişimine ilişkin;/ satıştaki reel büyüme oranı, /cari maliyetle, bulunan net kârın tarihsel maliyete oranı,

İmalat faaliyetlerine ilişkin;/zamanında bitirilen satış partilerinin yüzdesi, /toplam verimlilik oranı,

Üretimin planlama ve programlamasına ilişkin;/gerçekleşen-planlanan üretimden sapma oranı, /hammadde fiyatlarının üretim maliyetine oranı, satın almalar açısından;/satın alma maliyetlerinin satın alma tutarı ve sayısına oranı, /stokların satın almalara oranı vb.

Halkla İlişkiler Hizmetine İlişkin Kriterler

Telefonların cevaplandırılma oranı,

Değerlendirilen şikâyet sayısı,

Engellilerin girişine göre düzenlenmiş bina sayısı,

İmar ve Planlama Hizmetine İlişkin Kriterler

Plan izni almak için başvuru sayısı,

Bir hafta içinde karar verilen konut sahibi başvurularının oranı,

Temyize başvuru ve temyizde haklı bulunan başvuru sayısı,

Yıl içindeki inşaat ruhsatlarının verilme süresi (gün),

Yıl içinde yapı kullanma izinlerinin verilme süresi (gün),

Yıl içinde imar çaplarının verilme süresi,

Yıl içinde hazırlanan proje sayısı,

Toplam yapılar / kaçak yapılar,

İmar planının hazırlanarak onaya sunulması (ha/gün),

İmar planının yıl içinde değiştirilme sıklığı,

Yıl içinde üretilen harita alanı,

İmara açılmış alan / yapılaşması tamamlanmış alan,

Yangın Söndürme Hizmetine İlişkin Kriterler

Yapılmış yangın ihbarları sayısı,

Yanlış ihbarların toplam aramalara oranı,

Yangın ihbarı ile yangına müdahale arasında geçen zaman,

Yangın söndürme hizmetlerinin kişi başına maliyeti,

Yangın söndürme araçlarının sayısı,

Eğitim ve Kültür Hizmetine İlişkin Kriterler

Yılda verilen konser sayısı,

Açılan konser salonu ve sanat galerisi sayısı,

Okuma yazma bilmeyenlerin sayısındaki azalma,

Sürdürülen kurslara devam eden öğrenci sayısı vb.

Zabıta Hizmetlerine İlişkin Kriterler

İşyeri açma ruhsatlarının verilme süresi (gün),

Ay içinde koruma altına alınan başıboş hayvan sayısı,

Ay içinde hayvan pazarında yapılan denetim sayısı,

Ay içinde otobüs terminalinde yapılan denetim sayısı,

Sosyal hizmet kurumlarına bildirilmek üzere tespiti yapılan korunmaya muhtaç çocuk/ yaşlı/ özürlü/ korunmaya muhtaç kişi sayısı,

Kamu düzeni, kentsel yaşam kurallarını bozanlara müdahale süresi,

Paketleme kontrollerinin yapılma sıklığı,

Ay içinde kayıt altına alınan işyeri sayısı,

Belirlenen işgaliye ücretlerinin belediye gelirleri içindeki oranı (işgaliye ücretleri/belediye gelirleri),

Ay içinde pazar yerlerinde yapılan denetim sayısı,

İşgal şikâyetlerinin değerlendirilme süresi,

Pazar yerleri şikâyetlerinin değerlendirilme süresi, İşyeri şikâyetlerinin değerlendirilme süresi.

Yerel yönetimlerde performans ölçümü; kamu kurumlarının, hizmet ettikleri topluma karşı; çalışanların, üstlerine karşı ve örgütün tamamının, halka karşı sorumluluk duygusu içinde hareket etmesini gerektirir (Akçakaya, 2017, s. 76). Benchmarking bu açıdan bir ayna vazifesi görerek yerel yönetimlerin kendilerini değerlendirmesi, değiştirmesi ve geliştirmesi için kullanılan bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu sektöründe, yerel yönetimlerde devlet otoritesinin getirdiği doğal tekellik durumunun, durağanlığın ve rutinliğin getirmiş olduğu motivasyon kaybının önüne geçilebilmesi için rekabet ortamının yaratılması önemlidir. Hizmet karşılaştırmasının öğrenme ve kıyaslama gibi iki temel ögeye sahip olması, rekabet

aracı olarak kamu sektörü için büyük önem arz etmektedir. Şu var ki öğrenme bakış açısı ve kalite yönetiminin bir parçası olarak hizmet karşılaştırması uzun yıllardır özel sektörde kullanılmaktadır (Eren, 2002, s. 67) Kıyaslama bakış açısı ise piyasanın olmadığı ortamlarda verimsizliği ortadan kaldırdığı ölçüde önemli bir konuma gelebilmektedir. Bir başka anlatımla hizmet karşılaştırması bir rekabet bileşeni olmasıyla doğru orantılı olarak önemli hale gelmektedir (Schedler ve Proeller, 2000, s. 161). Kamu sektöründe ve özel sektörde kıyaslama uygulaması benzer özelliklere sahip olsa da uygulanma gerekçeleri ile engelleri birbirinden farklıdır. Kıyaslama özel sektörde daha çok pazar payı rekabetinde öne geçebilmek için uygulanırken, yeni kamu yönetimi modeline göre kamuda rekabet yaratması bekleniyorsa, bunun çok benzer hedeflere sahip kamu kurumları ile diğer örgütler arasında “kolektif” kamu yararı adına yapılması gerektiği, böylece kurumların hakim bölgelerine benzer hizmetler sunmadaki farklılıkları veya niteliksel iyileştirmeleri gerçekten algılaması gerektiği savunulmaktadır (Kouzmin v.d.; 1999, s. 125).

Vergilerin, Ücretlerin (Çevre ve Temizlik Vergisi, İlan ve Reklam Vergisi, Evsel Katı Atık Ücreti, Emlak Vergisi, İşgaliye Bedeli vb.) zamanında ve eksiksiz tahsilatı vatandaşla hizmet için belediyelerin en önemli gelir kaynaklarından. Belediyelerin en önemli amacı sorumlu olduğu bölgedeki halka en iyi şekilde hizmet sunmak ve eksiklikleri gidermektir. Kamu sektörü kuruluşları için kıyaslama, vergi mükellefleri için paranın değerinde sürekli iyileştirme sağlayarak pazarın rekabetçi baskılarının vekili olarak hizmet edebilir (Vehovar ve Dolnicar, 2003, s. 4).

Belediyeler yerelde ortaya çıkan her problemi kendi maddi ve manevi imkanları ile çözemeyebilir. Bu noktada çeşitli iş birlikleri ve anlaşmalar ile yerel yönetimler arasında yardımlaşma, öğrenme gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda (Kurutçu ve Memiş, 2020). Kıyaslanmanın (Benchmarking) ve Öğrenmenin Aracı Bir Unsuru Olarak Kardeş Kent Uygulaması başlıklı çalışmalarında, TBB'nin kardeş kentleri olan Zigetvar ve Dortmund Belediyeleri üzerine odaklanılmış, kıyaslama ve öğrenme kavramları bağlamında bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Zigetvar kenti, Trabzon kentine göre ölçeği küçük bir yerleşim alanıdır. Dortmund kenti ise Trabzon ile bazı benzerlikleri bulunan bir yerleşimdir. Bu kentler arasında iş birlikleri incelendiğinde daha çok kültürel temelli olduğu ve kısmen bazı açılardan kıyaslanmanın ve öğrenmenin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İşbirliklerinin

devamlılığını sağlayan aktif bir çabanın gösterilmemesi, daha çok kente odaklanan çalışmalara ağırlık verilmesi, iş birliği çalışmalarının proje temelli yürütülmemesi, bu faaliyetleri yerine getirecek insan kaynağı ve örgütlenme yetersizliklerinin varlığı, bütçe yetersizlikleri vb.) çalışmanın kısıtlılıkları olarak gösterilmiştir. Örneğin 1998 yılında Zigetvar Belediye heyetinin Trabzon'u ziyareti sonrası yine aynı yıl Trabzon heyeti, Zigetvar'ın daveti ile Zigetvar kentine gitmiştir. Burada gerçekleştirilen görüşmelerde Zigetvar Belediyesi, TBB'den eski bir askeri havaalanı pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatını, birebir Trabzon havaalanındaki gibi restore etmesini istemiştir. Turizm odaklı kalkınma üzerine konumlandırılan Zigetvar'da bir Türk Evi inşa edilerek turizm potansiyelini güçlendirilmeye çalışılmıştır. Benzer şekilde 2014 yılında Trabzon ile Dortmund arasında, bir STK'nın aracılığıyla, önemli beklenti ve çabalarla oluşturulan kardeş kent iş birliği üzerinden bazı faaliyetler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu noktada meslek lisesi öğrencilerine yönelik değişim programı uygulanmıştır. Özellikle her iki kentin heyetlerinin ziyaretlerinde, kentlere yönelik bazı hususlar gündeme taşınmış ve bazı incelemeler (geri dönüşüm tesisleri) gerçekleştirilmiştir.

Belediyeler Toplam Kalite Yönetimi modelini oluşturma sürecinde sıfırdan süreci oluşturmak yerine uygulamakta olan kuruluşlarla bilgi alışverişi yaparak süreci işletebilirler. Bu bağlamda belediyeler TKY' yi uygulayan özel sektör kuruluşlarından belediyenin işine yarayacak TKY uygulamalarının Benchmarking (kıyaslama) yoluyla belediye adaptasyonu konusunda yardım isteyebilirler (Özeroğlu, 2015, s. 568).

Benchmarking tekniği, günümüz konjonktüründe rekabet ortamında belediyelerde de özel sektörde olduğu gibi yönetim anlayışında ve işleyiş şekillerinde ortaya çıkan değişikliklerde önemli bir yardımcı aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan çeşitli kıstaslar başlığı altında aşağıdaki tabloda farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Kıyaslama İle Belediyelerde Yönetim

Kıstaslar	Mevcut Durum	Olması Gereken Durum
Örgüt Biçimi	Bürokrasi	Profesyonel Örgüt
Görevler	Yetki düşüncesi	Vatandaş odaklılık
Sorumluluk	Üstlerine karşı sorumluluk	Vatandaşa karşı sorumluluk
Sistem Yönetimi	Davranış Kontrolü	Sonuç Kontrolü
İş Süreçleri	Malzeme odaklı	Süreç odaklı
Personel	Yönetilen, iş odaklı	Birlikte karar veren

Motivasyon Faktörü	Başarısızlık korkusu	Başarıya ulaşma isteği
Vatandaş	Dilekçe veren	Kamu hizmeti yararlanıcısı
Eleştiri	Hizmet eleştirisi	İyileştirmeler için öneriler
Ödüllendirme	İş miktarına göre	Kaliteye göre
Etkinlik	Malzeme kullanımına göre	Başarı karşılaştırması ve olumlu rekabetçilik

Kaynak: Uyarlama. Çukurçayır, 2009, s. 34.

Günümüzde dijitalleşme artık hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Kaçınılmaz olarak bilgi-iletişim teknolojilerindeki ilerleme ve gelişmeler doğrultusunda yerel yönetimlerde hizmet ve uygulamalarını adapte etmek durumundadırlar. Bu açıdan belediyeler Avrupa'daki akıllı şehir projelerini inceleyerek enerji yönetimi, ulaşım ve dijital hizmetler alanında yenilikçi çözümler geliştirmektedirler. Örneğin, Konya ve İstanbul gibi şehirlerdeki toplu taşıma sistemlerinin dijitalleştirilmesi bu tür kıyaslamaların sonucudur (Ajans, 2024).

Benchmarking yöntemi yerelde vatandaşların demografik, ekonomik özellikleri dikkate alınarak uygulandığı takdirde şehirlerin kalkınmasına önemli faydalar sağlayabilir. Ayrıca bu yöntem verilen kamu hizmetlerinin maliyetini düşürmek, idarenin stratejik yönetimini sağlamak, belediye personelinin motivasyonunu sağlamak, yerel kalkınma amaçlarının ve hedeflerinin saptanması ve hedefe ulaştıran en iyi uygulamayı seçme konusunda yarar sağlamaktadır (Efşan ve Yılmaz, 202, s. 109).

Yerelde belediyelerin en önemli misyonu vatandaşlara hizmet sunmaktır. Sunulan hizmetler karşılığında vatandaşlardan alınan geri bildirimler belediyelerin kendisini kontrol etmesinde önemli anahtardır. Benchmarking, hizmet kalitesinin kontrol edilmesine ve iyileştirilmesine en iyi hakkında fikir vererek yardımcı olur.

Devlet üst penceresinden yerel yönetimlerin durumunun değerlendirilmesi, analizinin yapılabilmesi amacıyla kıyaslama etkili bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yerel yönetimlerde performans yönetiminin yasal düzenlemelerle zorunlu kılınmasıyla birlikte, İçişleri Bakanlığı Mahallî İdareler Genel Müdürlüğü, belediyelerin performansını ölçmek ve aralarında kıyaslama yapmak amacıyla, bir performans ölçüm sistemi geliştirmek için, 2002 Ağustos ayında BEPER (Belediye Performans Ölçümü) Projesine başlamıştır. Proje kapsamındaki belediyelerin performansı üç temel gösterge (altyapı, hizmet ve malî göstergeler) ve beş tane de “Anahtar Başarı Göstergesi” (sunulan hizmetin maliyeti, büyüklüğü, kalitesi,

yönetmelik etkinlik ve çevre koruma) itibariyle ölçülmüştür (Tunçer, 2013, s. 297). Proje belediyeler hakkında genel bir fikir vermesi, performanslarının görülebilmesi açısından önemlidir.

Yerel hizmetlerin kullanıcılarının gözünde, sunulan hizmetin kalitesi ve hizmeti sunan birimin performansının belirlenmesi kıyaslamaların uygulanmasında en önemli aşamadır. Çünkü ilgili alandaki performans açığını belirlemedeki en etkin yol hizmetin varlık amacı olan kullanıcıların değerlendirmeleridir. Yerel hizmetleri kullananların birer müşteri olarak algılanarak onların memnuniyetinin hizmetlerin sürekliliği ve gelişimi için en temel değer olduğu gerçeğinden hareketle onların tercihlerini belirleyecek çalışmalar yapılmalıdır. Sosyal hakların iyileşmesi ve ekonomik refahın artmasıyla halkın talep ve beklentileri artmıştır. Nasıl ki özel sektör bu gelişmelere duyarsız kalmayarak yenilikçi yöntemlerle hazırlanmış performans yönetim modelleri yardımıyla ürün kalitesini artırdıysa, aynı şekilde kamu hizmeti sunan yerel yönetimlerde artan talep ve beklentilere yönelik kalite artırımına yönelik uygulamalar yapmak zorunda kalmıştır (Demirkaya, 2008, s. 171-172; Filiz vd., 2017, s. 846).

2.1.3. Belediyelerde Kıyaslama ile Stratejik Yönetim İlişkisi

Belediyelerde genellikle benchmarking uygulamaları stratejik yönetimin ve stratejik planlamanın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking uygulaması kuruluşlarda tepe yönetim tarafından yürütülen bir stratejik yönetim faaliyetidir. Bu açıdan Stratejik Yönetim ile Kıyaslama ilişkisine değinmek yararlı olacaktır. Strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlanarak, çevresel değişimlere uyum sağlanabilirken benchmarking stratejik yönetimin ve özellikle de stratejik planlamanın bir parçası olarak algılanmalıdır.

Bunun nedenleri maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Özer, 1999, s. 124-125; Saraç, 2005, s. 70).

- Benchmarking bulguları vizyonun şekillenmesine yardımcı olur,
- Benchmarking ölçümleri vizyon ile mevcut performans seviyesi arasındaki farkı ortaya çıkarır,

- Benchmarking bulguları, rasyonel hedefler konulmasına ve gerçekçi amaçlar belirlenmesine yardımcı olur,
- Benchmarking süreci sonunda performans artırmak ve güçlü olmak için yapılması gerekenler ortaya çıkarılır ki bunlar stratejik planların uygulanmasına yardımcı olur,
- Etkili bir benchmarking uygulaması kuruluşun güçlerini ve zayıflıklarını sayısallaştıran ölçümler geliştirerek; stratejik planlama sürecine dışsal referanslar verir,
- Stratejik yönetimi uygulayan herhangi bir kurum; işin içine benchmarking uygulamalarını dahil ediyorsa ortak olarak seçtiği kuruluşun ilk olarak stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapar.

2.1.4. Kıyaslamada Yerel Yönetimler ile Özel Sektör Farkları

Kıyaslama genellikle kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi aynı çerçevede ve aynı süreç şeklinde uygulansa da bazı farklar mevcuttur. Bu farklara değinmek kamu sektöründe ve yerel yönetimlerde kıyaslama uygulamasını daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

(Bowerman v.d., 2002; Milosevic v.d., 2013, 367). Tarafından bu farklılıklardan bazıları aşağıdaki şekilde ortaya koyulmuştur.

- Özel sektörde kıyaslama her zaman belirli alanda en iyi uygulamayı arama amaçlı iken, belediyelerde ise her zaman mutlaka en iyiyi bulma amacı olmamakla birlikte bazen en iyi olmasa da tatmin edici sonuçlar da yeterli olabilmektedir,
- Özel sektörde kıyaslama bir iç yönetim aracı olarak görülmektedir ve uygulaması gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kamu sektöründe belediyelerde kıyaslama isteğe bağlı olabilir, ancak genellikle zorunlu şekilde uygulanmaktadır,
- Özel sektörde kıyaslama ile elde edilen bilgi organizasyonun mülkiyetinde ve paylaşılması zorunlu değildir. Belediyelerde ise elde edilen bilgi kamu malıdır ve paylaşılması gereklidir. Örneğin, Giresun

Belediyesi'nin bir kıyaslama çalışması yürütmesi ve çalışmanın sonuçlarının resmi internet sitesinde paylaşılması.

2.1.5. Belediyelerde Kıyaslama Uygulamanın Faydaları

Kıyaslama kamu sektöründeki kuruluşların kendi performanslarını benzer sektördeki kuruluşların performansları ile karşılaştırmalarını sağladığından düşük performans alanlarını belirleme ve en iyi uygulamaları hayata geçirmelerine olanak tanır. (Boyanov, 2024, s. 187). Örneğin, belediyeler diğer belediyelerle kıyaslama yaparak performans eksikliği olan hizmet alanlarını tespit edebilirler.

Belediyeler Belediye Kanunu'nda "idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği" olarak tanımlanmaktadır. Dış işlerinde ise belediyeler bakanlığa bağlı, ilişki içerisinde ve onun denetimindedir. Belediye- devlet- halk üçgeninde karşılıklı ilişki söz konusudur. Belediye bu üçgende devletin yerelde halk ile ilişkisinde doğrudan muhatap olabildiği, devlet ile halk arasında köprü vaziyeti görebilen idari yapılardan bir tanesidir. Bu açıdan kıyaslama, bilgi ve koordinasyon boşluklarının giderilmesine, ortak bir referans çerçevesi oluşturulmasına ve yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetlerin iyileştirilmesine yardımcı olabilir (Phillips, 2018, s. 7).

Kıyaslama Yeni Kamu Yönetimi'nin yarattığı değişimle birlikte belediyelerde rekabeti motive edici ve performansı güçlendirici etki yaratması açısından önemli bir unsur haline gelmiştir (Sørensen, 2015, s. 15).

Belediyeler vatandaşlara hizmet sunarken yapmış olduğu harcamalarda kamu bilinci içerisinde çok titiz davranmalıdırlar. Kıyaslama belediyelerde harcamaların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmak ve kaynak tahsisini kontrol edebilmek için yararlı bir araçtır (Phillips, 2018, s. 7).

Kıyaslamanın belediyelerde önemli bir avantajı da inovasyonu yönlendirme potansiyelidir. Belediyeler artan talepler karşısında sınırlı kaynaklarla daha fazlasını yapma durumunda kalmakta, bu noktada da kıyaslama diğer kuruluşlardan yenilikçi uygulamaları benimsemek için yapılandırılmış bir yöntem sunmaktadır (Boyanov, 2024, s. 187).

(Saraç, 2005, s. 72). Kıyaslamanın kamu sektörüne olan olumlu etkilerini şu şekilde sıralamıştır.

- Kurumda rekabet benzeri sonuçlar ortaya çıkarması,
- Kurumlarda yenilikleri teşvik etmesi,
- İç motivasyonu sağlaması,
- Sürekli iyileştirme ve öğrenmeye sebep olması,
- Personel ve örgüt geliştirmeyi desteklemesi.

(Ammons, 2000). Benchmarking As A Performance Management Tool: Experiences Among Municipialities In North Carolina başlıklı çalışmada kıyaslamanın farklı amaçlara hizmet eden üç farklı biçimde doğru ve dikkatli şekilde uygulandığında Kuzey Carolina'nın Greensbro, Wilmington, Winston-Salem şehirlerinde belediyelerde somut sonuçlar verebilen bir performans iyileştirme tekniği olarak kullanabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda Wilmington 'da katı atık hizmetleri ile ilgili kıyaslama çalışması sonucu ortaya çıkan veriler çöp toplama ile ilgili harcamaların verimli olduğunu, ancak geri dönüşüm programı ile ilgili verimliliğin aynı düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kamu hizmetlerinin sunumunda ve sürekli iyileştirme ve kıyaslamanın uygulanabilirliğine ilişkin ADB (Asian Development Bank) Kıyaslama Projesi, pilot çalışma olarak Ağustos 1998'de 10 seçilmiş belediyede başladı. Projede ayrıca, kıyaslama hizmetleri ve belediye başkanları ile şehir yöneticilerinin endişe duyduğu kentsel konular hakkında bilgi alışverişinde bulunmak için aktif bir şehir ağı oluşturulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda belediyelerle yapılan pilot çalışma, kıyaslamanın potansiyel iyileştirme alanlarını belirlemek ve değişimi yönlendirmeye yardımcı olmak için başarılı bir şekilde uygulanabileceğini kanıtlamıştır. Ayrıca kıyaslama ve sürekli iyileştirme, sorunları teşhis etmek ve çözümler önermek için uzmanlara güvenmeye devam etmekten ziyade, kurumsallaşmaya da yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Proje, altyapı tesislerini iyileştirmek için fon sağlamak için tasarlanmamış olsa da aslında şehirlerin gelirlerini artırmalarına yardımcı oldu;

Örneğin, Bangalore'da emlak vergilerinin tahakkuk ve tahsilat performansının iyileştirilmesi, Cebu ve Colombo'da daha yüksek park ücreti koyularak park yeri bulunabilirliği ve trafik akışını iyileştirilmesi sürecine katkı sunmuştur (Hamid, 2001).

Kıyaslama faaliyetleri belediyelerde şeffaflık ile birlikte yürütülürse eğer, belediyeler ve benzeri hizmet sağlayıcılar arasında rekabet yaratabilir böylelikle verimlilik sağlanabilir (Phillips, 2018, s. 8).

(Folz, 2004). Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services başlıklı çalışmada, kamu yönetimi bilim insanlarının, yerel yetkililerin belediye hizmet sunumundaki farklı kalite seviyelerini ayırt edebilmelerine yardımcı çerçeveler tasarlayarak, özellikle en iyi uygulama ortaklarının aranması olmak üzere, kıyaslama sürecini ilerletebileceklerini öne sürmektedir.

Günümüzde kamu yönetimi alanında hizmet (performans) kıyaslaması (benchmarking), kaynakların yönetiminde farklı mekanizmalar kullanılarak rekabetçi bir örgütlenmenin kamu yönetiminde de uygulanabileceğine işaret etmesi, bazı sektör veya işletmeler için rekabet edebilirliğin, kendisini geliştirebilmenin önemli araçlarından biri olması ve işletmelerin pazardaki en iyi uygulamaları izlemek amacıyla sıkça başvurdukları çalışmalar arasında olması açısından önem taşımaktadır (Aşçıoğlu Öz, 2013, s. 9). Kamu kuruluşları açısından kıyaslama benzer kuruluşların araştırma ve analizlerine dayanarak gelecekteki gelişimi hayal etmeye ve anlamaya yardımcı olur (Iryna ve Izhutova, 2019, s. 46).

Belediye yönetimleri, vatandaşlar için hizmetler ve olanaklar açısından itfaiye korumasına ek olarak, yollar ve sokaklar, trafik yönetimi, sokak temizliği, çöp toplama, su hizmetleri, diğer hizmetler gibi yerel kamu malları paketleri sağlayabilir. (O'Loughlin ve Wilson, 2021). Kıyaslama belediyeler arasındaki bu hizmetlerdeki farklılıkların belirlenmesinde, bu doğrultuda önlemler alınmasında ve iyileştirmeler yapılmasında önemli bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kıyaslama, kamu görevlilerinin kararlarını objektif performans verilerine dayandırmasına olanak tanıyarak kaynak tahsisinde önyargı veya kayırmacılık riskini azaltır (Boyanov, 2024, s. 187, Smith, 2001).

Kamu yönetiminde stratejik iletişimin geliştirilmesinin doğru yolunu kontrol etmenin iyi bir yöntemidir (Iryna ve Izhutova, 2019, s. 46).

Kıyaslama, avantajları ortaya çıkarmak ve daha etkili gelişmeyi tanımlamak için çalışmalar ve araştırmalar için bir felsefe ve araçtır (Iryna ve Izhutova, 2019, s. 47).

Özetle, kıyaslama, kamu sektörü kuruluşları için önemli avantajlar sunarken, olası tuzaklardan kaçınmak için uygulaması dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Ayrıca etkili bir şekilde kullanıldığında, kıyaslama kamu sektörü kuruluşlarının performansını önemli ölçüde artırabilir ve vatandaşlar için daha iyi sonuçlara yol açabilir (Boyanov, 2024, s. 189).

2.1.6. Belediyelerde Kıyaslama Nedenleri ve Alanları

Kamu sektöründe daha verimli şekilde kıyaslama uygulanabilecek ve daha iyi sonuçlar alınabilecek konular aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Gunasekaran, 2005).

- Belediyelerin performans ölçütleri ve metrikleri,
- E –devlet belediye hizmetleri ve bunların verimliliği üzerindeki etkileri,
- Belediyelerde Bilgi Teknolojilerinde (BT) dış kaynak kullanımı ve performans açısından etkileri,
- Yerel Yönetimlerde etik davranışların değerlendirilmesi,
- Belediyelerde müşteri ilişkileri yönetimi (CRM),
- Kurumsal performansın temel performans göstergeleri ile değerlendirilmesi,
- Kamu politikasının uygulanmasının değerlendirilmesi,
- Bölgesel Uyum Modelleri, seçenekler ve performans,
- Bilgi Teknolojilerinin katkılarının belediyelerde değerlendirilmesi,
- Belediye mal ve hizmet alımının stratejik yönetimi,
- Belediye hizmetinin amaçlarının ve motive edici faktörlerin değerlendirilmesi,
- Belediyelerde kurum yönetişiminin değerlendirilmesi ve hizmetlerinde kültürel çeşitliliğin yönetimi.

E- ticaretin ortaya çıkması ve yaygınlaşması kamu sektörü kuruluşlarında kıyaslama faaliyetlerine olan ilgiyi arttırmıştır. Bunun nedenleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Gunasekaran, 2005).

- E- ticaretin yarattığı veri toplama kolaylığı,

- E-ticaret uygulamasının kamu sektörü kuruluşlarında çevrimiçi hizmetlere yönelik yeni bakış açıları ve teknolojiler sağlaması,
- E-ticaret, insan kaynaklarının kaliteli hizmet sunumuna yönelik diğer faaliyetlerde kullanılmasını sağlar.

Kıyaslama yapmak için çeşitli nedenler olsa da asıl amaç, hizmetleri iyileştirmek için zayıf noktaları belirlemek ve en iyi uygulama sağlayıcılar hakkında bilgi edinmektir (Kouzman vd., 1999).

Ayrıca kıyaslama şu amaçlarla kullanılabilir (Phillips, 2018, s. 7).

- Kamu sektörü performansının objektif değerlendirilebilmesi için,
- İyileştirme gerekliliği duyulan alanların belirlenmesi,
- Daha iyi performansa sahip bölümlerin, kuruluşların ve kaynakların belirlenmesi, “en iyi uygulamanın” benimsenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla kıyaslama yapılabilir,
- Pilot kıyaslama uygulama bölgelerinin saptanması ve belirli teknolojilerin başarılı olup olmadığını belirlemek için,
- Devlet düzeyinde, alt düzeylerde ya da yerel yönetimlerde bütçe hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Hizmet kuruluşlarını ya da devletin yönetim unsurlarını vatandaşlara karşı daha hesap verebilir hale getirmek ve ölçüt rekabetini desteklemek amacıyla kıyaslama kullanılabilir.

Etkili ve uygun bir şekilde kullanıldığında performansın artırılmasına yönelik çok etkili bir araç olan kıyaslama kamu sektörü kuruluşlarında aşağıdaki nedenlerden dolayı uygulanabilir (Strateji Yaşam Rehberi, 2004, s. 151).

- Etkili bir “uyandırma servisi” işlevi görür ve değişimin gerekliliğine yönelik güçlü bir durumun ortaya çıkmasına yardımcı olur,
- Mevcutta kıyaslanabilir değişim yaşayanlardan öğrenme yoluyla performansta ciddi değişimler elde etmeyi mümkün kılan pratik yolları gösterir,
- Bir şeyleri yapmanın yeni yollarını aramaya yönelik bir uyarıdır ve taze yaklaşımlara ve fikirlere açık olmaya özendiren bir kültürdür,

- Personelin yeni beceriler geliştirebilmesine ve strateji belirleme sürecine dahil olabilmesine yönelik fırsatlar yaratır.

Ülkelere has durumlar göz ardı edilerek bütüncül bir bakış açısıyla kamu yönetiminde kıyaslama uygulama nedenleri ele alındığında, kamu yönetimini daha fazla başarıya ulaştırabilecek nedenler şöyle sıralanabilir (Gezici, 2023, s. 302-303).

- Zorunlu kıyaslamalar yerine gönüllü olarak gerçekleştirilen kıyaslamalar politika transferinin başarısını yükseltecektir.
- Kimi zaman devrimsel nitelikte kıyaslama uygulamaları gerekli ve başarılı olsa da sürekli, adım adım kıyaslama yapmak başarıyı artıracaktır,
- Dinamik bir kamu yönetiminin talep edildiği günümüzde ‘öğrenen kamu yönetimleri’ anlayışı çerçevesinde kesintisiz şekilde kıyaslamalar gerçekleştirmek başarının yakalanmasını kolaylaştıracaktır,
- Kıyaslama yapılırken bu süreçte yer alan tüm paydaşların sürece katılımı ve gerçekleştirilecek kıyaslama uygulamasının nedenleri üzerinde ortak bir kanıya varmış olması başarı şansını yükseltecektir,
- Kriz zamanları, kıyaslama yapmak için önemli bir fırsat olmakla birlikte hem yapılacak tüm transferlere hızlıca uyum sağlanabilir hem de değişim direncinin az olması köklü değişikliklere olanak sağlar,
- Kamu yönetiminin doğası gereği ortaya çıkan dönemsel fırsatlar (Genel seçimler, parti kongreleri sonrası, yerel seçimler, pozitif göstergeler vb.) kıyaslama yaparak ulaşılmak istenen amaçlara açılan kapılar olarak değerlendirilebilir,
- Kıyaslama yapılırken neden fark etmeksizin tüm aktörlerin kıyaslama çalışmasına inanması sağlanmalıdır. Buda ancak iyi bir iletişimle mümkündür.

Kamu yönetiminde karşılaştırma yapmanın birçok nedeni ortaya koyulabilir. Bu nedenler arasında en çok göze çarpanları şunlardır (Newton ve Deth, 2010).

- Kamu yönetiminin kendisini tanıyabilmesi ve tanımlayabilmesi için diğer ülke kamu yönetimleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir,

- Aksi durumda kendi durumunu anlayabilmesi mümkün değildir,
- Diğer ülke kamu yönetimlerini anlayabilmek için bu ülkelerin arka planları, kuruluşları ve tarihleri hakkında geniş çaplı bilgi sahibi olunması çok önemlidir,
- Kıyaslama tekniğine başvurulmaksızın yönetim ve siyaset hakkında geçerli genellemeler yapmak mümkün olmayacaktır.

2.1.7. Belediyelerde Benchmarking Uygulama Zorlukları

Kamu sektörü kendine özgü dinamikleri ile diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Dolayısıyla kıyaslama uygulaması yapılırken bu dinamikler birtakım engelleri ve kısıtları karşımıza çıkarmaktadır.

En büyük zorluklardan bir tanesi güvenilir ve karşılaştırılabilir verilere ulaşmadaki zorluktur. Bu bağlamda Ohemeng (2017). Siyasi bağlamlardaki, yasal sistemlerdeki ve örgütsel kültürlerdeki farklılıkların farklı bölgelerde veri toplama tutarsızlıklarına ve raporlama uygulamalarına yol açtığına dikkat çekerek karşılaştırılabilir veriye ulaşma sorununu vurgulamaktadır (Boyanov, 2024, s. 188).

Çalışan başına gelir ve envanter iadeleri gibi basit finansal göstergeler eksik olduğundan kamu sektörü kuruluşlarının “sınıfının en iyisi” örneğini belirlemesi, hangi kuruluşun “başarılı” olarak etiketlenebileceğini ve bir kıyaslama ölçütü olarak kullanılabileceğini belirlemesi çok zordur (Kouzman, 1999, s. 125-126).

Yerel yönetimler hizmet sunumlarında kıyaslama yaparken hizmetin hedef kitlesinin algı farklılıklarına, hizmetin doğasına, vatandaşların demografik özelliklerine, yerel bölgesel özelliklere, yerel koşullara dikkat etmeli, çünkü hizmetler arasında kıyaslama yapmak hizmetler karşılaştırılabilir olduğu zaman kıymetlidir (Thijs, 2011, s. 95-96). Örneğin; Giresun Belediyesi Zabıta Kolluk Kuvvetleri ile başka bir belediyenin zabıta kolluk kuvvetleri arasında performans kıyaslaması yapılırsa eğer kıyaslanan belediyenin sorumluluk alanında olan bölgenin yerel demografik özellikleri, yerel koşulları benzerlik taşımıyorsa kıyaslama çalışmasının verimli sonuçlar vermesi çok zordur.

Çoğunlukla sayısal verilerle ilişkili kıyaslama yapmak, yöneticilerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini gözden kaçırmalarına ve daha çok kısa vadeli

kazanımlara yönelmelerine yol açabilir bu da en uygun olmayan politika sonuçlarına yol açabilir (Boyanov, 2024, s. 188). Kamu kuruluşlarının bu açıdan kıyaslama çalışması yaparken nitel ve nicel verilerle ilişkili hibrit bir şekilde kıyaslama yaparak en doğru, en faydalı ve verimli sonuçlara ulaşması mümkün olacaktır.

Kıyaslama yapmanın birtakım başka zorlukları da mevcuttur. Bu zorlukların aşılması durumunda kıyaslamada başarılı olabilmek çok daha mümkün hale gelecektir. Söz konusu zorluklar şöyle sıralanabilir (Hague ve Harrop, 2007, s. 83; Gezici, 2023, s. 291).

- Tanımı gereği kıyaslama eylemi, birden fazla siyasi sistem hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir.
- ‘Aynı’ olgu ülkeden ülkeye farklı anlamlar taşıyabilir ve bu durum benzerlerin kıyaslanmasında zorluklar oluşturabilir,
- Küreselleşme, ülkelerin birbirinden bağımsız olarak kabul edilemeyeceği anlamına gelir, dolayısıyla teorileri test etmek için mevcut vakaların sayısı kısıtlıdır,
- Kıyaslama için seçilen ülkeler, bulguların önemini sınırlayan temsili olmayan bir örnek olabilir,
- Herhangi bir ülke çifti pek çok açıdan farklılık gösterecektir; bu, araştırmacının, etkilerini test etmek istediği faktörler dışındaki tüm faktörleri sabit tutma hayalini asla gerçekleştiremeyeceği anlamı taşımaktadır.

2.1.8. Belediyelerde Hizmet Kıyaslama Süreci

Kamu sektörünün bir parçası olan yerel yönetimlerin en önemli varlık sebebi hizmet sunmaktır. Literatürde özel sektör üzerine kurgulanmış karşılaştırma süreci ile kamu sektöründeki karşılaştırma süreci birbirine benzemektedir.

Kamu hizmetlerinin karşılaştırma süreci için literatürde çok sayıda çeşitli modeller bulunmakla birlikte bunlar arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Aşağıda tabloda açıklandığı şekliyle hizmet karşılaştırması hazırlık safhası, analiz safhası ve analiz safhası olmak üzere üç ana safhaya ayrılmaktadır (Eren, 2002, s. 72).

Tablo 8: Belediyelerde Hizmet Kıyaslama Süreci

Hazırlık	Karşılaştırma objesinin tespit edilmesi	Karşılaştırma grubunun tespit edilmesi	Performans değerlendirmesi için büyüklük tespiti	Karşılaştırma ortağının tespit edilmesi
Analiz	Bilgi kaynaklarının analiz edilmesi	Performans ve maliyet yetersizliklerinin tahkiki	Yetersizlik nedenlerinin analiz edilmesi	Sonuçların etkileşimi
Uygulama	Yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedef tanımlama	Uygulama için aksiyon planının tespit edilmesi	Uygulama planının tatbiki	Uygulama sürecinin denetimi

Kaynak: Eren, 2002, s. 72.

2.2. BENCHMARKİNG'İN (KIYASLAMANIN) BÜTÜNCÜL TÜRLERİ BELEDİYELERDE KULLANILABİLİRLİĞİ

Literatürde bulunan çalışmalar doğrultusunda gruplandırmayı üç perspektif üzerinden değerlendirmek mümkündür (Erdem, 2006, s. 77). 1). Seçilen ortağa, 2) İşletmenin odaklandığı konuya, 3) İlişkinin amacına göre benchmarking.

Seçilen ortağa göre benchmarking; içsel (organizasyon içi) benchmarking, sektörel (organizasyon dışı) benchmarking, sektör dışı benchmarking, jenerik (genel) benchmarking ve küresel benchmarking olmak üzere alt başlıklara ayrılır.

Odaklanılan konuya göre benchmarking faaliyetleri; fonksiyonel benchmarking, süreç odaklı benchmarking ve örgütsel performansa göre benchmarking olmak üzere üç alt kategoride incelenebilir.

İlişkinin amacına göre benchmarking ise kendi içinde; stratejik benchmarking, rekabetçi benchmarking ve iş birliğine dayalı benchmarking olmak üzere üç grupta ele alınabilir.

2.2.1. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking

2.2.1.1. İçsel (Kuruluş İçi) Benchmarking

Bir kuruluşun kendi iş, hizmet süreçlerini birbiriyle kıyaslamasıdır (Kaya vd., 2009, s. 3). Örneğin; Giresun Merkez Belediye kendi müdürlükleri ya da bağlı iştirakleri aralarında benzerlik gösteren faaliyet alanlarında kıyaslama yapabilir.

Bilginin kuruluşun başarılı bir bölümünden diğer bölümüne paylaşılması amacıyla aynı kuruluş içindeki benzer işlevlerin ya da operasyonların karşılaştırılmasını içeren kıyaslama türüdür (Hamıd, 2001, s. 171).

2.2.1.2. Sektörel (İşletme Dışı) Benchmarking

Benzer sektörde ve benzer faaliyet alanında olan örgütler ya da uygun alt birimleri kıyaslama yapabilir. (Çetinkaya, 2014, s. 67).

Örneğin; Giresun Merkez Belediye ile Giresun İl Özel İdare'nin birbirine benzer faaliyet gösteren müdürlükleri arasında yapmış olduğu benzer hizmetler açısından sektörel benchmarking yapılabilir.

2.2.1.3. Sektör Dışı Kıyaslama

Bu kıyaslama türü, bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektör dışında kalan fakat benzer alanlarda en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla, ürün, süreç, standart vb. faaliyetlerini karşılaştırarak, elde ettiği sonuçları kendi yapısına uyarlaması, anlamına gelmektedir (Erdem, 2006, s. 79).

Örneğin; Giresun Belediyesi Halkla İlişkiler Servisi'nin almış olduğu talep, şikayet, istek müracaatlarının sınıflandırılıp ilgili müdürlüklere iletilmesi faaliyeti ile bu konuda faaliyet gösteren hizmet sektöründeki başka kuruluşların ilgili birimleri arasında benchmarking yapılabilir.

2.2.1.4. Jenerik (Genel) Kıyaslama

Sektör ve alandan bağımsız şekilde iş, hizmet süreçlerinin en iyiler ile karşılaştırılmasıdır.

2.2.1.5. Küresel Kıyaslama

Coğrafi açıdan aynı ülke sınırları içerisinde yer almayan örgütlerin yapmış olduğu kıyaslamadır (Erdem, 2006, s. 80). En iyi uygulamayı nerede olursa olsun bulmak amacı taşıdığından kuruluşlara en geniş hareket serbestisi sağlayan kıyaslamadır.

Giresun Merkez Belediyesi'nin büyüklük açısından aynı niteliğe sahip başka bir ülkeden bir şehir belediyesi ile bazı faaliyetlerinde kıyaslama çalışması yapması.

2.2.2. Odaklanılan Konuya Göre Benchmarking

2.2.2.1. Fonksiyonel Benchmarking

Organizasyonlar işlevsel açıdan kıyaslanır. Sektör açısından aynı sektör şartı aranmamakla birlikte fonksiyonel açıdan benzerlik aranmaktadır (Çetinkaya, 2014, s. 68). Örneğin; Konaklama sektöründe hizmet veren ve bir alanda en iyiyi yakalamış olan bir kuruluş ile Giresun Merkez Belediyesi kendi bünyesindeki o alanda başarılı olan müdürlükle fonksiyonel benchmarking faaliyeti gerçekleştirilebilir.

2.2.2.2. Süreç Benchmarking

Aynı sektörden olsun ya da olmasın mükemmelliği ile bilinen bir işletmenin süreci nasıl işlettiği incelenerek organizasyona uyarlanmaya çalışılır (Özer, 2013, s. 111; Batga, 2016, s. 25). Diğer kuruluşlara bakarak süreçler iyileştirilebilir, daha verimli ve uygun maliyetli hale getirilebilir.

Örneğin; Giresun Belediyesi, Konkasör Üretim Tesisleri'nde (parke, bordür, yağmur suyu oluğu) imalat sürecini daha uygun maliyetli ve verimli hale getirmek için alanın en başarılı tesisleri ile süreç kıyaslaması yapabilir. Bu şekilde süreçte uygulanacak yenilik ve iyileştirme ile sağlanacak tasarruf, belediye açısından önemli bir kazanç olacaktır. Bordro, borç hesapları, bilgisayar operasyonları, personel yönetimi gibi genel süreçlere de uygundur (Hamıd, 2001, s. 171).

2.2.2.3. Performans Benchmarking

Giresun Belediyesi kurumsal sosyal medya hesaplarında yapılan paylaşımların etkileşim oranı ile diğer belediyelerin hesaplarındaki paylaşımların etkileşim oranı kıyaslanarak Giresun Belediyesi sosyal medya performansı değerlendirilebilir. Bu yöntemde önemli olan konu organizasyonun ya da ilgili birimin ürettiği hizmetin diğer organizasyonlara göre performans farkının tespit edilmesidir (Çetinkaya, 2014, s. 69).

2.2.3. İlişkinin Amacına Göre Benchmarking

2.2.3.1. Stratejik Benchmarking

(Küçük, 2012, s. 67). Stratejik Kıyaslamayı, başarılı bir stratejinin kilit unsurlarını saptayabilmek için farklı kuruluşların stratejilerinin karşılaştırılması şeklinde tanımlamıştır. Amaç başarıyı yakalamış olan kuruluşların bu başarısının altında yatan stratejiyi ortaya koymaktır. Belediyeler vizyon, misyon belirlerken ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri belirlerken stratejik kıyaslamadan faydalanabilirler.

Uzun vadeli faydalara odaklanır. Burada kıyaslama belirli mal veya hizmetlerin teslimatı için acil uygulamaları iyileştirmek için bir araç olarak değil, belirli bir organizasyonun gelişimi için daha uzun vadeli bir yol çizmek için kullanılmaktadır (Milosevic vd., 2013, s. 368).

2.2.3.2. Rekabetçi Benchmarking

Aynı pazarda faaliyet gösteren işletmelerin organizasyonel performanslarını rakip işletmelerin performansına göre ölçmeyi amaçlar ve sonuç olarak rakiplerin göreceli performansına odaklanır (Min, Min, 1996, s. 59)

Vatandaşlara sunulan hizmet penceresinden yerel yönetimler hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için rekabetçi kıyaslamayı aşağıda belirtilen dört aşamalı bir kural çerçevesi içerisinde uygulayabilirler (Camp, 1989; Min, Min, 1996, s. 59).

- 1- Öncelik olarak vatandaşların hizmet kalitesi algılarını etkileyen faktörler belirlenir.
- 2- Referans noktası olarak belirlenmiş olan hizmet kalitesi standartlarını geliştirmek.
- 3- Performans farkı analizi yapmak.
- 4- Hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme için stratejik eylem planları geliştirmek.

Rekabetçi kıyaslama yerel yönetimlerde uygulanacaksa eğer, belediyeler diğer belediyeler ile birlikte kamu yararını gözetmeyi, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmayı ve mevzuatla sınırları çizilen yetki ve sorumluluk çerçevesinin gerekliliklerini göz ardı etmemelidirler.

2.2.3.3. İşbirliğine Dayalı Benchmarking

Karşılıklı bir öğrenme ortamı yaratma ve bilgi paylaşımına yönelik olarak yapılan kıyaslamadır (Fong vd., 1998, s. 410). İş birliği kıyaslaması perspektifinde kıyaslama yapılacak taraf organizasyon fark etmeksizin, iş birliği ortaklığı kuracak işletmelerin organizasyon için performans iyileştirici bir kaynak olduğu kanısı hakimdir. (Erdem, 2006, s. 82).

Belediyeler için müşteri halktır. Bu perspektiften yola çıkarsak belediyelerin öncelikli görevi, vatandaşların tatmin düzeyini arttırmak için neleri daha iyi yapabiliriz? Hizmet kalitesini arttırmak için nasıl eylem planları yapabiliriz? Sorularına cevap aramaktır.

Belediyeler kıyaslama yaparken iç ve dış etkenlerin oluşturacağı etkilerin analizini yapmak durumundadır. Kıyaslama yapacak personelin projeye ayıracağı zaman, gözlem süreci, toplanan verilerin depolanması, analizi, çeşitli kurumlara

yapılacak ziyaretler, yemekler vs. tamamı kurum için maliyet oluşturacağı için iyi hesaplanması gerekmektedir. Bu noktada yapılan yatırımın çok daha fazlasını kuruma kazandırmak sürekli hedefse eğer kuruma en uygun olan kıyaslama türünü seçmek kritik önem taşımaktadır (Argüden ve Unanoğlu, 2009, s. 34).

2.3. BELEDİYELERDE YAYGIN OLAN KIYASLAMA TÜRLERİ

Kamu sektörü ve yerel yönetimlerde kıyaslama projeleri; Kurumsal Şekilde Kıyaslama, Hedef Kıyaslaması, Karşılaştırma Ölçütü Olarak Performans Göstergelerinin Belirlendiği Kıyaslama şeklinde aşağıdaki başlıklarda bahsedildiği gibi üç temel biçimli olarak karşımıza çıkmaktadır (Ammons, 2000, s. 108-110).

2.3.1. Kurumsal Kıyaslama

Özel sektörde baskın şekilde uygulanan kıyaslama modeli gibi çalışır. “En iyi uygulamalar” için bir arama niteliğindedir. Bu kıyaslamada performans liderleri tarafından elde edilen üstün sonuçları açıklamak için süreç ayrıntıları tutarlı bir şekilde araştırılmaktadır. Tüm kuruma ya da birden fazla işleve odaklanmak yerine spesifik bir şekilde tek bir temel sürece odaklandığından analiz derin ve dar kapsamlıdır. Kurumsal kıyaslama adımları aşağıdaki şekildedir;

- Kıyaslama konusunun belirlenmesi,
- Bireysel organizasyonlardaki süreçlerin incelenmesi,
- Kıyaslama ortaklarının belirlenmesi,
- Bilgilerin toplanması,
- Bilgilerin Analiz Edilmesi,
- Etkilerin görülebilmesi için uygulama,
- Sonuçların izlenmesi ve ihtiyaca göre ek önlem alınması.

2.3.2. Hedef Kıyaslaması

Bu kıyaslama tipinde öncelikli vurgu, genellikle bir vizyonun oluşturulmasına, bu vizyonun geniş çapta kabul görmesine yönelik çabalara ve mevcut koşullar ile arzu edilenler arasındaki boşluğu azaltmaya yardımcı olabilecek tüm taraflarca iş birliği talebine yöneliktir.

Bu kıyaslamada hedefler çoğunlukla referans noktası şeklinde “en iyi uygulama” değil, isteğe bağlı şekilde belirlenmiş iyileştirilmiş koşullardır. Örnek hedefler; endişe uyandırıcı koşullara dikkat çekmek, kamu- özel sektör olmak üzere ülke çapında veya yerel yönetimler düzeyinde çabaları birleştirmeyi amaçlamaktadır.

Kıyaslamalar doğrudan devlet hizmetlerini ele alır ancak sıklıkla hükümet eylemlerinden yalnızca kısmen etkilenen ve başarıya ulaşmak için hükümet dışı aktörlerin de katılımını gerektiren sosyal veya ekonomik koşulları ele alır. Tipik olarak, bu kıyaslama biçimindeki hedeflerin büyük kısmı sosyal göstergeler veya yaşam kalitesi göstergeleri biçimini alır.

2.3.3. Performans Göstergeleri Kıyaslaması

Üçüncü biçim olan performans istatistiklerinin karşılaştırma ölçütü olarak kullanıldığı kıyaslama, diğer tipler arasında kamu sektöründe en yaygın kullanılandır.

Kamu kuruluşları kendi faaliyetlerinin performans beklentilerini ve sonuçlarını, saygın sektör paydaşları tarafından ulaşılan hedefler veya sonuçlarla karşılaştırarak iki şey hedefleyebilirler; İlk olarak, kurumlarının performansını dışsal bir kıyaslama bağlamında inceleyerek genel anlamda yeterliliğini değerlendirebilirler. İkinci olarak, diğer kuruluşların neleri başarabildiğini gözden geçirerek kendi performans beklentilerinin makul olup olmadığını teyit edebilirler. Kurumlarda genellikle birden fazla departmana odaklandığından kapsam genişliği avantajı sunarken, kurumsal kıyaslamamanın aksine analiz derinliği azdır.

Tek bir anahtar süreçle sınırlı kalmak yerine, bu kıyaslama projeleri genellikle program istatistiklerini ve çeşitli işlevler için kalite veya başarı ölçümlerini bir araya getirirler, ancak genellikle bu başarının sırlarını belki de ortaya çıkaracak süreç

ayrıntılarını daha sonraki araştırmalara bırakırlar. Bu bağlamda bu kıyaslama projeleri teşhis amaçlıdır. Çözüm üretmesi önemli performans boşluklarının belirlenmesine ve analitik adımlarla desteklenmesine bağlıdır.

Örneğin; Giresun Belediyesi seçmiş olduğu performans istatistik verilerini başka şehir ya da ilçe belediyelerinin performans istatistik verileriyle karşılaştırma şeklinde kıyaslama projesi yürütebilir. Yerel yönetimlerde bu tarz kıyaslama projeleri genellikle hızlı bir şekilde sonuç istendiğinden ve baskı ortamından ötürü sistematik ve başarılı uygulamaları olsa da büyük çoğunlukta başarılı olamamaktadır.

2.4. BELEDİYELERDE DİĞER KIYASLAMA TÜRLERİ

Diğer kıyaslama türleri ve işlevleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Milosevic vd., 2013, s. 368).

2.4.1. Gönüllü Kıyaslama

Merkezinde iyileştirme olan bu kıyaslama, özel sektör kıyaslama kullanımına benzer şekilde, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanları belirlemek, iyi uygulamaları bulmak ve bunların kuruluşlara uygulanması için kıyaslama çalışmaları yürütmek olarak kamu sektöründe karşımıza çıkmaktadır (Gunasekaran, 2005; Milosevic vd., 2013, 368).

2.4.2. Zorunlu Kıyaslama

Bu kıyaslama ile kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların payına düşen paranın karşılığının arttırılması amaçlanır. Zorunlu kıyaslama ile performans boşlukları ortaya çıkarılmaya çalışılır ve geniş kitleler tarafından kullanılan evrensel kıyaslama uygulamaları ile dar kesimler tarafından kullanılan belirli uygulamalar gibi iyi örnekler ortaya koyularak bu boşluklar kapatılmaya çalışılır.

2.4.3. Kamu İhale Kıyaslaması (Kamu Alımları Kıyaslaması)

Kamu sektöründe kullanılan diğer karşılaştırma türlerine kıyasla tartışmasız en yenilikçi, farklı ve popüler olan bir kamu kıyaslaması türüdür. Temelinde, kamu alımları karşılaştırması yatmakta ve belirli bir satın alma sürecinde en iyi değeri veya para karşılığında en iyi teklifi veren kuruluşları belirlemeyi amaçlamaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GİRESUN VE ALTINORDU (ORDU) BELEDİYELERİ KİYASLAMASI

Araştırmanın amacı belediyelerde kıyaslamanın önemini, katkılarını ortaya koymak ve belediyelerde kıyaslamanın nasıl yapılması gerektiğini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu şu şekildedir:

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından önemi nedir? Diğer sorular da şunlardır:

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından yararı nedir?

Giresun ve Altınordu Belediyeleri hangi yönleriyle kıyaslanabilir?

Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından hayata geçirilme yöntemleri nedir?

Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi'nden örnek alacağı uygulamalar nelerdir?

Araştırmanın soruları ve amacı çerçevesinde, Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi'nin kurumsal sitelerinde yer alan idari, mali programları ve stratejik planlarından yararlanılarak fiziki ve fiziki olmayan birtakım unsurları, proje ve hizmetleri çeşitli yönleriyle sektörel (işletme dışı) kıyaslamaya tabi tutulmuş, kıyaslama (benchmarking) tekniği açısından çeşitli önerilerde ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi'nden yetkililer ile mülakat yapılmış olup ek:1'de yer alan mülakat (görüşme) sorularına verilen cevaplar doğrultusunda kıyaslama (benchmarking) tekniği ve uygulandığı konusunda her iki belediyenin değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece Altınordu (Ordu) ve Giresun Belediyesi'nde gerçekleştirilmesi araştırmanın kısıtıdır. Araştırmanın evreni Giresun Belediyesi ve Altınordu (Ordu) Belediyesi çalışanlarının tamamıdır.

Araştırma nitel bir araştırma olup verilerin karşılaştırmalı analizi yapılarak, çalışmanın niteliğine uygun veri toplama aracı olan mülakat (görüşme) tekniği kullanılmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL YAPI KİYASLAMASI

Bu bölümde Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi örgütsel açıdan kıyaslanmış olup, çeşitli farklılıklar ve ortak yönler ortaya koyulmuştur.

3.1.1. Giresun ve Altınordu Belediyelerinin Müdürlük Sayıları ve İnternet Üzerinden Sundukları Hizmetlerin Kıyaslaması

Bu bölümde Altınordu Belediyesi ile Giresun Belediyesi'nin müdürlük çeşitleri, e- devlet kapısında sunmuş oldukları hizmet çeşitleri ve kurumsal web sitelerinde sunmuş oldukları çeşitli kurumsal hizmetler yer almaktadır. Çalışmanın kapsamı açısından bu karşılaştırmanın değerli olacağı düşünülmektedir.

Tablo 9: Müdürlükler Kıyaslaması

GİRESUN BELEDİYESİ	MÜDÜRLÜKLER	ALTINORDU BELEDİYESİ
	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
	İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	
	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	
	Fen İşleri Müdürlüğü	
	Hal Müdürlüğü	
	Hukuk İşleri Müdürlüğü	
	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	
	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	
	İtfaiye Müdürlüğü	
	Kültür İşleri Müdürlüğü	
	Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdürlüğü	
	Mali Hizmetler Müdürlüğü	
	Mezarlıklar Müdürlüğü	
	Özel Kalem Müdürlüğü	

	Park Bahçeler ve Temizlik İşleri Müdürlüğü	
	Plan ve Proje Müdürlüğü	
	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	
	Sağlık İşleri Müdürlüğü	
	Sosyal Destek Müdürlüğü	
	Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü	
	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	
	Veteriner İşleri Müdürlüğü	
	Yazı İşleri Müdürlüğü	
	Zabıta Müdürlüğü	
	Afet İşleri Müdürlüğü	
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	
	Etüt ve Proje Müdürlüğü	
	Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	
	İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	
	Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	
	Kırsal Hizmetler Müdürlüğü	
	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	
	Temizlik İşleri Müdürlüğü	

Kaynak: Giresun Belediyesi, Altınordu Belediyesi, 2025.

Tablo yorumlanırsa, Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi müdürlükleri kıyaslandığı zaman birçok ortak müdürlüğün yer aldığı söylenebilir. Giresun Belediyesi müdürlük sayısı ile Altınordu Belediyesi Müdürlük Sayıları 25'tir. İtfaiye Müdürlüğü'nün Altınordu Belediyesi bünyesinde bulunmama nedeni Büyükşehir Belediyesi bünyesinde İtfaiye Daire Başkanlığı'nın yer almasıdır. Diğer ortak olmayan bazı müdürlükler için de aynı yorum yapılabilir. Müdürlük sayılarının eşit olması dikkat çekicidir.

Park ve Bahçeler ile Temizlik İşleri Altınordu Belediyesi bünyesinde ayrı müdürlük olarak yer almakta iken Giresun Belediyesinde tek müdürlük bünyesinde hizmet vermektedir. İşletme ve İştirakler Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Hizmetleri

Müdürlüğü, Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü, Etüt ve Proje Müdürlüğü, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Kırsal Hizmetler Müdürlüğü gibi müdürlükler Giresun Belediyesi'nde bulunmamaktadır. İtfaiye Müdürlüğü örneğinde olduğu gibi diğer ortak olmayan müdürlüklerin görev alanları başka isimli müdürlüğün altında Giresun Belediyesi bünyesinde ya da Ordu Büyükşehir Belediyesi altında hizmet sunmaktadır. Tabloda ortak olmayan ve belediyelerde bulunmayan müdürlükler her iki tarafta yeşil ile renklendirilmiştir. Ortak olan ve belediyelerde var olan müdürlükler ise gri ile renklendirilmiştir.

Tablo 10: E-Devlet Portalı Üzerinden Sunulan Hizmetler Kıyaslaması

Hizmet Adı	Giresun Belediyesi	Altınordu Belediyesi
Beyan Bilgileri Sorgulama	Var	Var
Sicil Bilgileri Sorgulama	Var	Var
Arsa Metrekare Birim Değeri Sorgulama	Var	Var
Resmi Web Sitesi Köprü Link	Var	Var
Borç Ödeme (Kendi Adına)	Yok	Var
Borç Ödeme (Başkası Adına)	Yok	Var
Su Aboneliği Sorgulama	Var	Yok
Su Faturası Sorgulama	Var	Yok
Talep/Öneri Başvurusu ve Sorgulama	Yok	Var
E-İmar	Yok	Var
Tahsilat Bilgileri Sorgulama	Var	Yok
Tahakkuk Bilgileri Sorgulama	Var	Yok
E-Belediye Hizmetleri (Resmi Web Sitesi Köprü Link)	Yok	Var
İmar Durum Bilgisi Sorgulama	Yok	Var

Kaynak: E-devlet.

Tablo değerlendirildiğinde Altınordu Belediyesi'nin Giresun Belediyesi'ne oranla e-devlet üzerinden sunmuş olduğu hizmetlerin kapsamının daha geniş olduğu söylenebilir. Yerelde vatandaşların belediyede kaydının bulunup bulunmadığı ile ilgili bilgilerine ulaşabilecekleri hizmetlerin iki belediyede de ortak olduğu değerlendirilebilir. Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının büyük bir çoğunluğu tarafından kullanılan e-devlet portalında borç ödeme entegrasyonunun bulunması Altınordu Belediyesi'nin artı yönü olarak değerlendirilebilir. Giresun Belediyesi'nin de bu hizmeti sunmaya başlaması vatandaşların memnuniyeti açısından önemlidir.

Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi kurumsal web siteleri üzerinden online işlemlerin gerçekleştirilebilmesi ile ilişkili bir kıyaslama yaparsak aşağıdaki gibi değerlendirme yapabiliriz.

Giresun Belediyesi kurumsal web sitesinde e-belediye başlığı altında hizmet yürütülürken, Altınordu Belediyesi web sitesinde e-vatandaş başlığı altında hizmet sunulmaktadır.

Tablo 11: Altınordu Belediyesi Kişiselleştirilmiş İnteraktif Vatandaş Portalı

Ödeme İşlemleri	Online İşlemler	E-Başvuru İşlemleri
Başkası adına e-devlet üzerinden ödeme	Çevre Temizlik tarifeleri	Altınordu Belediyesi Eğitim Programları
Kendi adınıza e-devlet üzerinden borç ödeme	Bina Aşınma Oranları	İstek- Şikayet-İhbar
T.C. Kimlik No ile ödeme	İnşaat maliyet bedelleri	
Üye Olarak Ödeme	Arsa rayiç bilgileri	
Sicil No ile ödeme	Sicil Arama	
	Tahakkuk Bilgileri	
	Online Ödeme,	
	E-dekont	

Kaynak: altinordu.bel.tr.

Tablo 12: Giresun Belediyesi E-Belediye Uygulaması

Ana Menü	Sorgulama İşlemleri	İnteraktif İşlemler
Ana sayfa	Cadde/Sokak rayiç değerleri	Borç listesi
Borç Ödeme	Çevre ve Temizlik Vergisi tarifeleri	Personel e-bordro
İlk e-Başvuru	Bina, inşaat maliyet bedeli	Tahakkuk listesi

Cep telefonu doğrulama	Bina aşınma oranı arama	Tahsilat listesi
E-posta doğrulama linki		Sicil beyanları
Güvenlik bilgisi		

Kaynak: <https://online.giresun.bel.tr/ebelediye/#>.

Sundukları hizmetler açısından kıyaslama yapılırsa Altınordu Belediyesi'nin borç ödeme ile ilgili hizmetleri Giresun Belediyesine göre daha kapsamlıdır. Ortak olarak her iki belediyenin de web sitesinde yer alan hizmetler koyu punto ile tablolarda belirtilmiştir. Giresun Belediyesi'nin e-belediye portalı personel e-bordro hizmeti, cadde-sokak rayiç değerleri sorgulama gibi içerikler açısından farklılaşmaktadır.

Altınordu Belediyesi'nin e-dekont online işlemi vatandaşlar açısından önemli bir hizmet olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda Altınordu Belediyesi portalı e-başvuru işlemleri kısmında Giresun Belediyesi'nden farklılaşmaktadır.

Sunulan hizmetlerin günümüz bilgi çağında artık evden yürütülebilmesine olanak sağlayan bu uygulamalar; aynı zamanda hizmetlerin kaliteli bir şekilde artarak devam edebilmesine, vatandaşa her türlü kolaylığın sağlanarak ödeme imkanı sağlanmasına, bilgiye ulaşımın kolaylaşması ile karşılıklı belediyeler ile vatandaşlar arasında kazan-kazan durumunun ortaya çıkmasına yol açacaktır. Belediyeler açısından tahsilat kolaylaştırıcı her türlü gelişme, gelirlerini toplayabilmesini ve hizmet sunumunu kolaylaştırırken vatandaşların da memnuniyeti sağlanacaktır.

3.1.2. Giresun ve Altınordu Belediyesi Paydaş Analizi Kıyaslaması

Belediye Paydaş Analizi: Belediyelerin iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin alınıp, katılımıcılığın arttırılmasına yönelik yapmış oldukları stratejik planlama çalışması olarak tanımlanabilir.

3.1.2.1. Altınordu Belediyesi İç ve Dış Paydaş Analizi Değerlendirmesi

Paydaş analizi çerçevesinde Altınordu Belediyesi'nde dört çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştaylar yapılmadan önce paydaşların etki dereceleri ve önem

dereceleri üzerinden önceliklendirme çalışması tamamlanmıştır. Çalıştaylar dışında il ve ilçe müdürlükleri başta olmak üzere kamu paydaşları ve belediyenin kendi birim müdürleri ile de birebir toplantılar yapılmıştır. Vatandaşların memnuniyet seviyesini ölçmek için vatandaş memnuniyet anketi uygulanmıştır (Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024)

Tablo 13: Paydaş Sınıflandırması

Paydaşlar	İç/Dış Paydaşlar	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Birim Müdürlükleri	İ.P.	1. Derece	Güçlü	Yüksek
Vatandaşlar, Kamu İl Müdürlükleri, Kamu İlçe Müdürlükleri	D.P.	1. Derece	Güçlü	Yüksek
Muhtarlar, Üniversiteler, Kanaat Önderleri	D.P.	2. Derece	Orta	Orta
Ticaret Odası, KOSGEB, Sivil Toplum Kuruluşları	D.P.	3. Derece	Zayıf	Düşük

Kaynak: Uyarlama, Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

Vatandaş anketi değerlendirmelerine bakarsak eğer, Altınordu ilçesinde yaşayan vatandaşlara anket uygulanmış olup katılımcı sayısı 365 olarak gerçekleşmiştir. Katılımın demografik dağılımı ise aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğu 26-40 yaş aralığında, lisans, ön lisans, lise ya da eş değeri eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların %48,4'ü kadın, %51,6'sı erkektir.

4'lü likert tipinde yapılan analiz sonuçları ise aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir. Bakıldığı zaman, anket sonuçları vatandaşın genel olarak hizmetlerden memnun olduğu ve vatandaşlara karşı personelin, yöneticilerin davranışlarının iyi olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir.

Dış paydaş dağılımı ve sayısı vatandaşlar hariç, genel örneklem içinde Muhtarlar, Kamu, STK, Kanaat Önderleri olmak üzere %72,8 (112 kişi) olarak oluşmuştur. Toplam örneklem iç ve dış paydaş olmak üzere 154 kişi (%100) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 14: Anket Değerlendirmesi Altınordu Belediyesi

ALTINORDU BELEDİYESİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
----------------------	------------------------	-------------	------------	--------------

Altınordu Belediyesi Tarafından Sunulan Hizmetlerin Genel Olarak Kaliteli ve Hızlı Olduğunu Düşünenlerin Oranı %62,8	%32,5	%30,3	%24,9	%9
Altınordu Belediyesi'nin Yönetici ve Personellerinin Vatandaşa Karşı Yaklaşımının İyi Olduğunu Düşünenlerin Oranı %75,4	%38,5	%36,9	%15,3	%5,7
Altınordu Belediyesi'nin Vermiş Olduğu Hizmetlerden Genel Olarak Memnun Olanların Oranı %69,1	%32,2	%36,9	%19,4	%8,7

Kaynak: Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

Belediyeden beklentilere ilişkin sorulan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ile eksiklere ilişkin sorulara verilen yanıtlar ise şu şekilde ortaya çıkmıştır. Beklentiler; Sosyal Hizmet, Temiz sokaklar, Yol, Asfalt talepleri, Eksikler; Otopark, Yol, Park, Çöp, Sosyal hizmet eksiklikleri.

Dış paydaşlar ile beklentilerle ilişkili yapılan anket, görüşmeler neticesinde ortaya çıkan analiz sonuçları ise şu şekilde oluşmuştur.

Altınordu'nun güçlü ve iyi yanları, geliştirmesi gereken yönleri,

5 yıl sonunda nasıl bir Altınordu beklendiğine ilişkin vizyon cümlesi,

Kendilerinin Altınordu'ya olan ve olabilecek katkıları,

Başkan Ulaş Tepe deyince beklentilerin ne olduğu ve algıları,

Altınordu Belediyesi deyince ne algıladıkları, bekledikleri,

Projelerde en ihtiyaç duyulan ilk 3,

Vaatlerin ya da geleceğe yönelik beklentilerin önündeki engeller veya riskler nelerdir.

Tablo 15: Altınordu Belediyesi Güçlü ve Zorunlu Geliştirilmesi Gerekli Alanlar

Güçlü Alanlar	Geliştirilmesi Gerekli Alanlar
Ordu tarım ve orman alanında Master Planı olan	Ordu ili çiftçi yaş ortalamasını 58'e düşürmek ve

tek il	%98 olan fındık tarımına alternatif üretmek
Altınordu'nun okul ve öğretmen eksikliği bulunmuyor	Altınordu'da öğrenci yurtlarının sayısının artırılması gerekmektedir.
Yardımlar için verilen nakdi ve ayni yardımlar	Etkinlik salon ve sahnelerinin sayısının düşüklüğü
Halkın kültürel etkinliklere olan yoğun talebi	Turizm alanlarının çeşitlendirilmesi
DOKAP'dan en çok destek alan il	Tanıtım faaliyetleri
	Tarımsal faaliyetlerin çeşitlendirilmesi

Kaynak: Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

Altınordu Belediyesi İç Paydaş Analizine Göre, İç paydaş dağılımı ve sayısı genel örneklem içinde Belediye Meclis Üyeleri, Belediye Yöneticileri olmak üzere %27,2 (42 kişi) olarak oluşmuştur. Toplam örneklem iç ve dış paydaş olmak üzere 154 kişi (%100) olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç paydaşlar ile çalışma kapsamında yapılan görüşmeler neticesinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

- Mevcut iş akışı, sorumlu olduğu birime yönelik hakimiyeti,
- Birim faaliyetlerine yönelik, gösterge, içerik ve riskler,
- Belediyenin, iş yapma biçimi ve kurum kültürü
- Altınordu'nun ihtiyaçları,
- Altınordu için değişim ve ihtiyaç merkezli projeler,
- Başkan Ulaş Tepe deyince beklentilerinin ve algılarının ne olduğu

Tablo 16: Altınordu Belediyesi Riskli ve Geliştirilmesi Gerekli Alanlar

Riskli Alanlar	Geliştirilmesi Gerekli Alanlar
Sürpriz ve anlık proje/taleplerinde bütçe açığı	Verimlilik kriterleri takip edilmesi ve iş süreçlerinin doğru tanımlanması
İmar Planı	Kalifiye ve teknik personel sayısının artırılması
Arazi ve kötü hava koşulları	Yurt içi ve yurt dışı projelerin sayısının artırılması
Ruhsatsız yerlerin olması ve gelir kaybı	Mevcut imar planının revizyonu
Yanlış pozisyonda yanlış insan kaynağı	Veri yönetimi ve veri güvenliği
Birimlere yeterli bütçe desteğinin verilememesi	Birimler arası iletişimin artırılmasına yönelik faaliyetler
Büyükşehir Belediyesi ile olan ilişki yönetimi	Dış paydaşlar ve birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması

Kaynak: Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

3.1.2.2. Giresun Belediyesi İç ve Dış Paydaş Analizi Değerlendirmesi

İç Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili / bağlı kuruluşlardır. İç paydaşlar olarak kabul edilen

personelle ‘İç Paydaş Anket’ çalışması yapılmıştır. Giresun Belediyesi tarafından çalışanlar iç paydaş olarak belirlenmiş ve iç paydaşlara yönelik ‘İç Paydaş Anket’ çalışması yapılmıştır. Anket soruları belediye web sitesinde yayınlanmış ve çalışanlara yazı ile bildirilerek cevaplamaları istenmiştir. Anket 31 sorudan oluşmuş ve üç kısım halinde yapılmıştır. Çalışanların, %75’i kadın, %25’i erkek olmak üzere 14 kişi cevaplamıştır. Cevaplayanların %36’sı 35-44 yaş aralığında, %64’ü 45-54 yaş aralığındadır. (Giresun Belediyesi Stratejik Planı, 2024).

Kurumsal memnuniyete yönelik sorulara verilen yanıtlara göre;

Giresun Belediyesi çalışma koşullarından memnun olduklarını, işleri ile ilgili yükselme olanakları olmadığını, hizmet içi eğitimlerden kısmen memnun, eğitimcilerden memnun olduklarını ve devam etmesi gerektiğini,

Kurumsal aidiyet duygusu oluşturduklarını, kurumsal ekip ruhunun gelişmediğini, belediye yönetimi ile çalışanlar arasında uyumun çok iyi olmadığını, gerekli tedbirlerin yetersiz ve başarısız çalışanlar için üst yönetim tarafından alınıp uygulanmadığını, üst yönetim ile iletişimin kolay kurulabildiğini düşünmektedirler.

Yönetim memnuniyetine yönelik sorulara verilen cevaplara göre;

Çalışanlar, üst düzey yetkililerin, planlama, zamanlama, olanak yaratma ve çözüm bulmasından, uygulanabilir kurallar getirmesinden memnun olduklarını, yapılan iş bölümlerinin adil ve dengeli olduğunu, yapılan işlerin ve başarıların yetkililer tarafından takdir edilmesinden, yetkililerin işlerle ilgili çalışanları zamanında ve doğru bilgilendirmesinden,

Kendilerinin dinlenilmesinden, önerilerine başvurulmasından, görüşlerin ve isteklerin dikkate alınmasından, önemsenmelerinden memnun olduklarını, sorunlarının, durumlarının ve taleplerinin tepe yönetime idareciler tarafından zamanında ve doğru bir şekilde iletildiği konusunda güvendiklerini, amirler tarafından çalışanlar değer gördüklerini, onları tanıdıklarını, amirlerin hatalara karşı yapıcı bir yaklaşımla kendilerini uyardıklarını bunlardan ders çıkararak doğruyu öğrenme fırsatı yarattığını,

Amirlerinin çalışanların farklılıklarına (dünya görüşü, inanç, kültür, mezhep, siyasi yaklaşım) saygı gösterdiğini ve bunu kuruluşun zenginliği olarak kabul ettiklerini düşünmektedirler.

Birim memnuniyetine yönelik sorulara verilen cevaplara göre;

Çalışanlar birimlerinden memnun olduklarını, kendilerine birimlerinde adil davranıldığını, önerilerinin dikkate alındığını, birimlerinde ödül ve ceza sisteminin kısmen işlediğini,

Birimlerindeki aydınlatmadan, ısıtmadan memnun olduklarını, temizlik koşullarından memnun olmadıklarını, birimlerde çalışanlar arasında iş birliği yardımlaşmanın kısmen olduğunu, çalıştıkları birimlerin bilgi, uzmanlık düzeyine ve aldıkları eğitime uygun olduğunu ve yaptıkları çalışmalarda yönetimin desteğini aldıklarını bildirmişlerdir.

Dış Paydaş: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir. **Vatandaş (Yararlanıcılar):** Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Kurumun Paydaşları: Temel paydaş olarak Giresun Belediyesi halka hizmeti benimsemiş çalışma anlayışı çerçevesinde, Giresun halkını kabul etmektedir.

Kurumun etkileşimde olduğu dış paydaşlar tespit edilmiş, dış paydaşlara yönelik Stratejik Planlama çalışmalarında görüşlerinden faydalanılacak, talep ve beklentileri alınarak kent hakkında projeleri öğrenilecek olan dış paydaşlar belirlenmiştir. Dış paydaşlara yönelik ‘Dış Paydaş Anket’ çalışması yapılmıştır. Anketle ilgili bilgilendirme yazıları dış paydaşlarımıza mail ve posta yolu ile gönderilmiş, Dış Paydaş Anket çalışması ‘Giresun Belediyesi Web’ sayfasında yayınlanmış olup resmî kurumlar, sivil toplum kurumları, dernekler, vakıflar dışında bireysel olarak kişiler de anketi cevaplamışlardır.

Dış Paydaş Anket Soruları bilgilendirme yazısı; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Plan Ve Programlar Genel Müdürlüğüne, İçişleri Bakanlığına, Strateji Geliştirme Başkanlığına, Sayıştay Başkanlığına,

Giresun Valiliği, Giresun Jandarma Bölge Komutanlığı, Giresun İl Jandarma Komutanlığına, Giresun Cumhuriyet Başsavcılığına, Giresun Barosu Başkanlığına, Giresun İl Özel İdaresi, Resmi Devlet Dairelerine, Üniversiteler (Giresun Üniversitesi), Hastanelere, Meslek Odalarına, Derneklere, Vakıflara, Sivil Toplum Kuruluşlarına gönderilmiştir.

Giresun Belediyesi, web sitesinde yayınlanan ‘Dış Paydaş Anket Soruları’ ile ana hatları ile aşağıda tabloda yer alan bilgilere ulaşmaya çalışılmıştır.

Tablo 17: Giresun Belediyesi Dış Paydaş Anket Analizi

Giresun Belediyesi’nin gerçekleştirdiği hizmetlerin, vatandaşlar tarafından bilinme, Hizmetlerden faydalanma düzeyini ve hizmetlerin nasıl değerlendirildiği,
Vatandaşların Giresun Belediyesi algısı
Gerçekleştirilen hizmetlerden ve personelden memnuniyet düzeylerini,
İlk olarak gerçekleştirilmesi istenen hizmetler,
Şehrin ya da oturlan mahallelerin sorunlarının neler olduğunu,
Gelecekte Giresun Belediyesi’ni nerede görmek istediklerini,
Demografik ve istatistiki bilgiler belirlenmiştir.

Kaynak: Giresun Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

Dış Paydaş Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi: 32 kişi tarafından anket soruları yanıtlanmıştır.

Demografik Sonuçlar; Örneklemin, %66’sının erkek, %34’ünün kadın; %10’unun 25-34 yaş, %53’ünün 35-44 yaş, %21’inin 45-54 yaş, %16’sının 55-64 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılan dış paydaşların; %21,2 Yeterli, %18,2 Çok İyi, %18,2 İyi derecede belediyenin hizmet, yetki / görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olduğu, %33,3’lük kısım yetersiz, %12,1’lik kısım hiç bilgi sahibi olmadığı şeklinde gözlem yapılmıştır.

Belediye ile ilgili bilgilerin nasıl elde edildiği sorulduğu zaman, çoklu cevap verilmiş olup; %69,7 sosyal medya, %39,4 görsel medya, %33,3 yazılı medya, %33,3 web sayfası, %24,2 belediyemizin etkinlikleri ve yayınları, %21 ortak çalışmalar ve arkadaş aracılığıyla bilgi sahibi olduğu şeklinde sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Belediye hizmetlerinin, görev/yetki/sorumluluk açısından nasıl değerlendirildiği sorulduğunda, %45,5 kararsız, %24,2 başarısız, %18,2 başarılı, %9,1 çok başarısız, %3 çok başarılı bulunduğu şeklinde değerlendirmiştir.

Belediyenin sunmuş olduğu en önemli 3 hizmet sorulduğunda; temizlik, kültür, fen işleri, sosyal hizmetler, su kanalizasyon, çevre düzenlemesi cevapları çoğunlukla verilmiş olup, paydaşlardan bir kısmı ise; aşevi, imar, mezarlık, sokak hayvanları, evde bakım, düşünce okulu, jeoradar, kadın emeğinin değerlendirilmesi, ulaşım gibi hizmetleri çok önemli görmüştür.

Belediyenin 3 temel sorunu nedir denildiğinde, Liyakatsizlik, Otopark sorunu, İmar, Temizlik, Su fiyatlarının pahalı olması, Kaldırım işgalleri, Kültür

Merkezi, Belediye Sosyal Tesisi, Kurum içi ve dışı denetimsizlik, Kaldırım taşları, Eğitim, Hiyerarşik bozukluk, Sokak hayvanları, Çevre düzenlemesi, Afet yönetimi gibi konular ön plana çıkmıştır.

Kurumların Belediye ile iş birliği yaptığı 3 konu sorulduğunda, Teknopark, Kültür-Sanat, Gastronomi, Ticari alan planlaması, Altyapı, Turizm, Ruhsat, Mali işler, Danışmanlık yapılamıyor, Eğitim- Öğretim, Milli Ulusal faaliyetler,

İmar, Bilmiyorum, Sorun olduğunda talep olduğu zaman gelinmesi, Bilimsel etkinlikler, Kültürel etkinlikler, toplumsal olarak eğitici-geliştirici faaliyetler, veterinerlik hizmetleri, çevre- imar planları gibi yanıtlar verilmiştir.

Kurumunuzun belediye ile iş birliği yapması gereken en önemli 3 konu sorulduğu zaman, Şehir Planlama, Kalkınma, Kültür ve Sanat Faaliyetleri, Çevre Temizliği,

Yaya Yolu- Güvenlik, Ticari Alan Planlaması- Ulaşım ve Otopark-Turizm, Kent İmar Planlaması, Şehir İçi Ulaşım Projeleri- Kentsel Dönüşüm, Liyakat, İmar-Eğitim Öğretim- Sosyal Hizmetler (Öğrenci Odaklı),

Öğrencinin Şehre Uyum- Öğrenci Ulaşımı için dolmuş dışı alternatiflerin getirilmesi, Sıfır Atık Projesi- Sosyal Tesis ve Kütüphane Hizmeti, Üniversite Çevresinin ve Yolların Çevre Düzenlemesinin yapılması, İmar ve Çevre Düzen Planları, Belediye Tarımsal Faaliyetler ve Çeşitlendirilmesi, Gençlik, Sosyal Aktivite, Çevre Güvenliği gibi konularda iş birliği yapılabileceğini bildirmişlerdir.

Dış Paydaşlara verilen bazı özelliklerin Belediyeye ne kadar uygun olduğu sorulduğunda;

Bilime Saygılı, Çevreye ve Doğaya Saygılı, Güvenilir, Paydaş ve Hizmet Odaklı, Yerel Sorunlara Çözüm Üreten, Ulusal Stratejilere Odaklı, Yenilikçi/ Yaratıcı, Yetkin, Hesap Verebilir, Dinamik ve Esnek, Çalışkan, Çözüm Odaklı / Yapıcı, İşbirliğine açık / Erişilebilir, Katılımcı olduğunu, Şeffaf ve Kaliteli olmadığı şeklinde bildirimlerde bulunmuşlardır.

Belediyemiz birimleri ile ilişki düzeyleri sorulduğunda,

Dış Paydaşlarımızın belediye birimleri ile ilişkisinin minimum düzeyde olduğu, ilişki kurmaya çalıştıklarında da genellikle orta düzeyde Başkanlık Makamının tercih edildiği sonucu çıkmıştır.

Belediyemiz birimlerinin faaliyetlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri sorulduğunda; Genel anlamda belediyeden memnuniyet düzeyinin az, Başkandan ve Başkan yardımcılardan memnuniyet düzeyinin orta,

Birim olarak ise Mezarlık İşleri, Fen İşleri, İtfaiye, Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüklerinden orta düzeyde memnun olduklarını, orta ve iyi düzeyde memnuniyete birlikte bakılırsa Makam ve Mezarlık İşleri, Fen İşleri, İtfaiye, Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlükleri dışında az düzeyde memnun oldukları şeklinde bildirimlerde bulunmuşlardır.

Dış Paydaşlara Belediyenin birimleri ile ilgili memnuniyet düzeyleri sorulduğu zaman, memnuniyet düzeyinin az olduğu neticesine ulaşılmış iken, İcracı müdürlüklerden biraz daha fazla memnun oldukları neticesine ulaşılmıştır.

Dış Paydaşlara ‘Lütfen aşağıdaki ölçeğe göre Belediyemiz birimlerine ilişkin memnuniyet düzeyinizi, ‘Çok Memnun’, ‘Memnun’, ‘Orta Düzeyde Memnun’, ‘Memnun Değil’, ‘Hiç Memnun Değil’, ‘Fikrim Yok’ ölçütlerinden biriyle tanımlar mısınız; sorusunun cevaplarına bakıldığında dış paydaşların memnuniyet düzeyinin ‘orta’ olduğu şeklinde sonuç çıkmıştır.

Giresun Belediyesinin temel değerleri hakkındaki görüşleri sorulduğunda; Güvenin, Adaletin, Şeffaflığın, Verimliliğin, Kalitenin, Sürdürülebilir Kalkınmanın az, Katılımcılığın ise orta düzeyde olduğu bildiriminde bulunmuşlardır. İyi ve Orta kavramları birlikte değerlendirildiğinde belediyenin az kaliteli ve verimli olduğu şeklinde bildirimlerde bulunmuşlardır.

Giresun Belediyesi kurum personelinden memnuniyet düzeyi sorulduğunda; Başkanlık, Başkan Yardımcılığı, Birim Yöneticileri, İdari Personel açısından, ‘Yeterli Bilgi Alma’ konusunda çok iyi olduğu, ortaya yakın düzeyde ‘İletişim Konusunda’ ‘Görev ve Sorumluluk Bilincine’ sahip, ama ‘Sonuç Alma’ konusunda zayıf olduğu şeklinde yanıtlar alınmıştır.

Giresun Belediyesi ile Kurumları arasındaki iş birliğinin verimliliği sorusu yöneltildiğinde, İyi orta derecede olduğu şeklinde bildirimde bulunmuşlardır.

Belediyenin başarılı / güçlü bulduğunuz yönlerinin,1 en güçlü belirtmek üzere,1’den 5’e doğru sıralayınız denildiğinde; Dış Paydaşlar Tarafından: Personel kalitesi, Genel çalışma kurallarına uyum, İş akış süreçlerindeki verimlilik, Değişime ve Yeniliğe açıklık, Paydaş İlişkileri, Şeffaf ve tarafsız bir kurum olunması

konusunda başarısız ve güçsüz bulunmuştur. Teknolojik imkanlar, Çalışanlar tarafından benimsenmiş açık ve güçlü kurum kültürünün varlığı, Kurumsal Yönetim Anlayışı ve olumlu kurum imajının varlığı konusunda orta düzeyde başarılı ve güçlü bulunmuştur. Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerinin yeterli olması, Belediye faaliyetlerine ilişkin mevzuatın yeterliliği konusunda belediye çok başarılı ve güçlü bulunmuştur.

Belediyenin zayıf / başarısız / geliştirilmesi gereken yönlerinden, 1 en zayıf olanı belirtmek üzere, 1’den 5’e doğru sıralayınız denildiğinde;

Dış Paydaşlar Belediyeyi: Personel kalitesinin yetersizliği, Teknolojik imkanların yetersiz olması konusunda başarısız, zayıf ve geliştirilmesi gereken yönleri olduğu şeklinde görmektedirler.

Genel Çalışma Kurallarına Uyumun Yetersiz Olması, İş Akış Süreçlerinin Verimsizliği, Yeniliğe ve Değişime Açık Olunmaması,

Paydaşlarla İlişkilerin Yetersiz Olması, Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Olumlu Kurumsal İmajın Olmaması, Şeffaf ve Tarafsız Bir Kurum Olmaması,

Belediye Faaliyetlerine İlişkin Mevzuatın Yetersizliği, Bürokrasi ve Kırtasiyeciliğin Fazla Olması konularında yetersiz, başarısız ve geliştirilmesi gereken yönleri olduğu şeklinde değerlendirmişlerdir.

Lütfen aşağıdaki yargıların doğruluğunu verilen ölçek doğrultusunda belirleyiniz denildiğinde;

Dış Paydaşlar: “Belediyede işbirliğine uygun kurumsal kapasite vardır” konusunda fikirleri olmadığını, “Kurumumuzun altyapısı ile Belediye’nin teknolojik altyapısı uyumludur” konusuna katılmadıklarını, “Belediye ile kurumumuzun ileride daha iyi işbirliği yapacağına inanıyorum” ibaresine kesinlikle katıldıklarını, “Belediye mevzuatla belirlenmiş olan yetki, görev ve sorumluluklarının dışına çıkmaz”, “Belediyenin vizyon ve misyonu kurumumuzun vizyon ve misyonu ile uyumludur” konusunda kararsız oldukları bildiriminde bulunmuşlardır.

Belediyenin gelecekte daha fazla önem vermesi gerektiğine inandığınız 5 hizmeti yazar mısınız denildiğinde; ‘Temel hizmetlere önem vermesi yeterli, temizlik, fen işleri, su kanal, imar, şehrin kimliğinin tespit edilmesi. Yani modern bir şehir mi olmalı, tarihi dokusu vurgulanan bir şehir mi olmalı ve bu araçlarla donatılmalı. Biraz tarihi biraz modern karmaşık yapıya son verilmeli.

Teleferik Hizmeti, Turizme Açık Olmasıyla İlimizin Kalkınmasını Sağlamak, Sosyo- kültürel Etkinlikler- Yaşam Alanları- Geniş Sokak ve Caddeler- Personele Mesai Saati Uygulaması. Kaldırımlar, Yaya Yolu, Çevre Temizliği. Şehir içi otopark planlama- Çevre yolları- otoparksız binaya yeni imar düzenlemeleri ile ruhsat verilmemesi. Trafik Problemi, Planlama Projeleri, Mali Tablo, Kentsel Dönüşüm, Kent genelinde iç yolların tamamıyla elden geçmesi. Altyapı, Asfalt, Yapılaşma, Mesire Alanları, Sahil Yatırımları,

Şehir İçi Düzen, Planlı İmar, Sosyal Tesis, Sıfır Atık, Kütüphane, Park ve bahçe ile sosyal yaşam alanlarının artırılması, Denetim. Daha fazla yeşil alanın kazandırılması,

Kültür-sanat etkinliklerinin arttırılması, imar rantını düzensiz/biçimsiz kentleşmeye dönüştürmemek, verilen hizmetlerin ve bütçenin şeffaflığını artırmak, topluma hizmet öncelikli bir anlayış, kurum kültürünün geliştirilmesi, kalite standartlarının belirlenmesi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle uyumlu hizmetler, kişisel tanıdık ilişkilerinin önüne geçildiği bir hizmet anlayışı. Şehir planlaması, sosyal alanların iyileştirilmesi, yapı denetim, dere yatakları, doğal çevre, plaj. Liyakat. Vatandaş ve belediye iş birliği (iletişim süreci),

Güçlü kurum kimliği, genç istihdamı, projeler, iş birlikleri, liman ışıkları başta olmak üzere, bütün cadde ve sokak yolları bütünüyle düzeltilmeli, denizden ve sahilden faydalanma, raylı sistem, Giresun'un tarımsal değeri olan ürünlerinin tanıtımı ve sürdürülebilirliğine ilişkin çabalar (müze, üreticiden doğrudan satış alanları vb.),

Çarpık kentleşmenin önüne geçilmesi, tarım ve hayvancılığı destekleyecek faaliyetlerde paydaş olarak yer alınması, tarım ve hayvancılık değerlerinin halk tarafından desteklemesi, makul fiyatlı konaklama sağlayacak restoran, konuk evi, kafe vb. alanlar sağlanması,

Engelli yaşam merkezi, kadın konuk evi ve danışma merkezi, yaşlı yaşam merkezi, çocuk kültür ve yaşam hizmetleri, kaldırım işgallerine son verilmesi, seyyar satıcılar, balık pazarının ilkelliği.' Şeklinde bildirimde bulunmuşlardır.

Bütün talepler göz önüne alındığında, Dış paydaşların Belediye'den öncelikli beklentisinin, Temel hizmetlerini devletin kanunlarla verdiği yetki ve görevler çerçevesinde düzgün bir şekilde yerine getirmesi, çevre düzenlemesine ve imara

dikkat edilmesi ve doğaya saygılı bir yaklaşım içinde olması beklendiği görülmüştür. Eğitim, Liyakat, Trafik ve Otopark en çok dile getirilen konulardandır. Ayrıca sizce belediye vizyon ve misyonunu yenilemeli midir? Sorusuna %94 evet demiştir.

Giresun Belediyesi'ni gelecekte nerede görmek istiyorsunuz ve belediye olarak hangi alanlarda ağırlıklı olarak hizmet vermelidir. Konuyla ilgili düşünceleriniz, sorusu yöneltildiğinde;

Dış Paydaşlar: Temel hizmetlerini yerine getirmeli, şehrin mevcut kimliğini vurgulayıcı çalışmalar yapılmalı, büyük şehir belediyesi olarak görmek isterim, Giresun şehri butik ve özelinde yeterince güzel bir şehir, mevcut durumda betonlaşma yerine insanların rahatça dolaşabileceği sosyal donatı alanları yapılarak şehre var olan niteliği geri kazandırılabilir,

Kaldırımlar, çevre temizliği, yaya yolu, çevre- turizm -ulaşım, kent içi ulaşım planlaması ve kentsel dönüşüm, liyakat, sanayileşme, yapılaşma, mali sonuçlarını halka açıklayan, hizmet ağırlıklı olan,

Giresun Belediyesi, bir zümrenin veya grubun çıkarı için değil Giresun halkının hizmeti için çalışmalarına ağırlık vermeli, projeler net olarak açıklanmalı, yapımı süren projelerin hangi aşamada olduğu kamuoyuyla paylaşılmalı, gençler ve çocuklar için kütüphane, sosyal tesisler, park kurulsun, yol temizliğine ve çalışmalarına önem verilmeli,

Siteler, bütün kamu kurumları ve yeni açılan yeme-içme yerlerinde sıfır atık çok ciddi bir şekilde uygulanmalı, doğal atıklar park ve bahçeler için kullanılmalı, israfın önüne geçilmeli, sokak hayvanlarının insanlara zarar vermesi önlenmeli, park ve bahçeler gibi sosyal yaşam alanları yapılarak çarpık yapılaşma önlenmeli,

Sahiller halkın kullanımına açılmalı ve atık su denize akmadan önce arıtmadan geçirilerek atık su problemini çözmelidir. Çünkü derelerin ve şehrin atık suları denize bırakılmaktadır. O suyun içinde insanlar yüzmesi ve yetişen balıkların da vatandaşların yemesi çok vahim!

Kişiyeye göre imar uygulamasına son verilmeli ve imar kontrolü ile yol ve ulaşım problemi çözülmelidir. 200 minibüs şoföründen daha çok Giresun halkı düşünülmeli, Giresun Belediyesi tarafından Karadeniz'de gelişme potansiyeli olan doğa turizmine yatırım yapılması, şehrin tam bir Karadeniz şehri olarak daha yeşil hale getirilmesi,

Giresun'u kültür-sanatın her zaman erişilebilir olduğu bir şehir haline gelmesini umut ediyorum,

Alt yapı faaliyetleri, Mansur Yavaş'ın belediyeçilik anlayışı benimsenmeli, halkın refahı, doğa, Giresun'un markalarını, bireylerini ve kültürel değerlerini koruyan güçlü bir belediye, gerekirse mevcut ülke yönetiminde bulunan bürokrasi alanı her türlü zorlanarak büyükşehir olma çabası içinde olunmalı,

Kendi ekonomisiyle kendi nüfusuna hizmet verebilecek temiz, yaşanılabilir bir kent, altyapısı, ulaşımı sağlam, özellikle şehir trafiği düzenlenmeli, otopark sistemi, çevre yolu şehrin dışına taşınmalı, şehrimizin değerleri olan Gedikkaya, Kale, Giresun Adası gibi değerler daha aktif hale getirilmeli,

Giresun' un huzurlu ve çağdaş bir kent olması ve dünya da bu yönüyle adının duyulması isteği, bilim, eğitim, kültür ve sanat faaliyetleri, Giresun'un tarımsal değeri olan ürünlerinin tanıtımı ve sürdürülmesine yönelik çabalar (müze, üreticiden doğrudan satış alanları vb.),

Çarpık kentleşmenin önüne geçilmesi, düzenli şehirleşme sağlanması, tarım ve hayvancılığı destekleyecek faaliyetlerde paydaş olarak yer alması, halkın tarım ve hayvancılık değerlerini desteklemesi, uygun konaklama yapılabilecek konuk evi, restoran, kafe vb. alanlar sağlanması,

Belediye otobüslerine kartlı sistem getirilmeli, durak, tiyatro ve sinema oyuncusu yetiştirilmeli, deniz kenarında kum ve çimin yan yana olduğu piknik alanı, uygun fiyatlı otopark, geri dönüşüm tesisi, şeklinde geri bildirimlerde bulunmuşlardır.

Diğer görüşleriniz dediğimizde; Dış Paydaşlarımız: Düzenli ve temiz bir şehir istekleri, liyakat, çalışmalarda kolaylık dilekleri, sıfır atık politikası, çevreci yaklaşım gösterilmesi istekleri.

İyi çalışmalar dilekleri, kıyı şeridinde 50 metre altında imar izni verilmemeli, denize sıfır bina yapılmamalı, sahilden herkes yararlanabilmeli, Giresun'da bu tarz uygulamaların önüne geçilmeli,

Giresun Jandarma Plajı'ndan Bulancak ilçesindeki kavşağa kadar sahilde imar verilen ve yapılan binalardan dolayı sahile inilecek yer olmaması bunların acilen belediye tarafından halkın kullanımına sunulması gerekmektedir.

Çok fazla anket sorusu var bu kadar soru sağlıklı bir şekilde yanıtlanamaz, teşekkürler, özellikle ikamet ettiğim Aksu bölgesindeki çöp sahasına dökülen toprakların denize değil insanlara kazandırılması, toprağın toprağa ihtiyaç duyan herkese yükleme ve taşıma karşılığı bedelle verilmesi,

300 mühendis üye bulunan temsilciliğimize dış paydaş anketinde yer verilmemesinden dolayı çekimserim. (Kendi görüşlerimi belirttim.), teşekkürler, her mahallede bir tane üniversite mezunu, çağdaş, şeffaf, saydam, tarafsız hizmeti, aksaklıkları tüm belediyenin alanına giren konuları Whatsapp gibi bir platformdan yetkililere bildirip öneri veya yapılması yönünde görüşünü bildireceği fakat bu görevini mahallelinin bilmeyeceği (bunaltmasınlar diye) gönüllü üye bulunması,

Bu sayede hem anlık sıkıntılardan yetkili birimler haberdar olur hizmet kaliteli ve hızlı olur hem de kötü niyetli veya siyasi amaçla belediyemizi eleştirip boşu boşuna şevkini kırmamış olurlar,

Böyle bir anket sunmanız daha iyi olmak için görüş istemeniz ile alakalıdır diye düşündüğüm için memnunum, anket için teşekkür ederim, şeklinde bildirimde bulunmuşlardır. Dış paydaş anketi ile yukarıda cevaplarına yer verilen talepler, sonuçlar stratejik planlar hazırlarken dikkate alınmıştır.

3.1.3. Giresun ile Altınordu Belediyesi'nin Özet Dış Paydaş Kıyaslaması

Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi'nin dış paydaşlarına yönelik olarak sormuş oldukları sorular neticesinde oluşan durum aşağıdaki tablo şeklinde özetlenebilir.

Tablo 18: Giresun ve Altınordu Belediyesi Dış Paydaş Beklenti Kıyaslaması

Giresun Belediyesinden Beklentiler	Altınordu Belediyesinden Beklentiler
Temel hizmetlerin düzgün şekilde uygulanması	Temiz sokaklar, yol, asfalt talepleri
İmara, çevre düzenlemesine dikkat edilmesi	Sosyal hizmet
Doğaya saygılı belediyecilik anlayışı	Ordu ili çiftçi taş ortalamasını düşürmek, fındık tarımına alternatif tarım üretmek, tarımsal faaliyetlerin çeşitlendirilmesi
Liyakat	Altınordu'da öğrenci yurtlarının sayısının artırılması gerekliliği
Eğitim	Etkinlik salon ve sahnelerinin sayısının düşüklüğü
Otopark ve Trafik	Tanıtım faaliyetleri
Vizyon ve Misyonun güncellenebilir olması	Turizm alanlarının çeşitlendirilmesi

Kaynak: Giresun, Altınordu Belediyesi Stratejik Planı, 2024.

Tablo değerlendirildiği zaman Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi beklentileri temel hizmetlerin uygulanması açısından kümede kesişim olarak değerlendirilebilir. Altınordu Belediyesi'ndeki temiz sokaklar, yol, asfalt, sosyal hizmet talepleri belediyenin temel hizmet alanlarıdır. Eğitim, öğrenci yurtlarının sayısının artırılması beklentisi de benzer beklentiler arasında değerlendirilebilir.

Giresun Belediyesi birimleri faaliyetlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri sorulduğunda; Genel anlamda belediyeden az düzeyde memnun olduklarını, Başkandan ve Başkan yardımcılardan orta düzeyde memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Altınordu Belediyesi'nde ise durum kurum personelinin ve yöneticilerin vatandaşlara olan yaklaşımının iyi olduğu yönündedir.

Giresun Belediyesi dış paydaşlarına belediyenin birimlerine ait memnuniyet düzeyleri sorulduğunda, az düzeyde memnun oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Sahada çalışan, doğrudan eksiklikleri, ihtiyaçları gideren müdürlüklerden bir nebze daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hem sunulan hizmetlerden genel olarak memnuniyet düzeyinin yüksek olması, hem de kalitesi/hızı açısından vatandaşların memnuniyet düzeyinin yüksek olması hasebiyle Altınordu Belediyesi Giresun Belediyesi'nden pozitif yönde farklılaşmaktadır.

3.1.4. Giresun ile Altınordu Belediyesi'nin Amaçlar ve Hedefler Kıyaslaması

Araştırmanın bu başlığında Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi 2025-2029 yılları mali/idari performans programlarında belirlenmiş amaç ve hedefler kıyaslanacaktır.

3.1.4.1. Giresun Belediyesi'nin Stratejik Amaç ve Hedefleri

Stratejik Alan 1: Kurumsal Yapı

Amaç 1: Adalet ve Demokrasi İlkelerine Dayalı, Katılımcı ve Hizmet Odaklı Bir Yönetimin Sürdürülmesi.

Hedef 1: Elektronik Belediyecilik kullanımını vatandaşın günlük hayatının bir parçası haline getirerek ekonomik ve sosyal faydayı artırmak, zaman kaybını ortadan kaldırmak ve hizmet kalitesini yükselterek 2025-2029 yılları arasında e-belediye hizmet kalitesini düşürmeden devamlılığı sağlamak.

Hedef 2: Etkin, verimli, kaliteli hizmet sağlamak amacıyla teknolojik gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut donanım ve yazılımın yenilenmesi.

Hedef 3: Belediyenin demirbaş kayıtlarını tutarak, birimlere kontrollü şekilde zimmetini sağlamak, birimlerce yapılan mal-hizmet alımı, yapım işlerinin ayniyat kayıtlarını tutmak, birimlere dağıtılmak üzere kırtasiye-temizlik malzemesi temin etmek, Belediyemize ait binaların bakım-onarım ihtiyaçlarını karşılayarak daha düzenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak.

Hedef 4: Belediye birimlerinin ihtiyaçları doğrultusunda 4734 ve 4735 sayılı kanuna göre ihalelerini girerek ve sonuçlandırarak, birimlerin mal-hizmet-yapım işi ihalelerine yardımcı olmak.

Hedef 5: Kurumun hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilecek yetkinliğe sahip personel yapısını oluşturmak.

Hedef 6: Personel işlerinin takip edilmesi.

Hedef 7: Personel kariyer planları hazırlamak.

Hedef 8: Müdürlüğümüz tarafından yapılan veya yürütülen tüm iş ve işlemlerde kaliteyi en üst düzeyde yakalayarak standart hale getirmek.

Hedef 9: Olay yerine varış sürelerini kısaltmak.

Hedef 10: Giresun Belediyesi mücavir alan dışında kalan ilçelerimizde bulunan itfaiye teşkilatlarına ve halkına afet bilinci eğitimleri konusunda destek olmak.

Hedef 11: Toplumun her kesimine afet bilinci eğitimi vererek farkındalık oluşturmak.

Amaç 2: Yerel Ekonomiyi Güçlendirmek ve İstikrarlı Büyümeyi Sağlamak İçin Şeffaf, Katılımcı ve Hesap verebilir, Bir Yönetim Anlayışını Benimsemek.

Hedef 1: Kamu kurumları ile ortak çalışma yaparak beyan vermeyen mükelleflerin tespiti yapılarak, beyan bildiriminde bulunmaları sağlanacak ve tahakkuk tahsilat işlemleri gerçekleştirilerek, gelirlerin artırılması yoluna gidilecektir.

Hedef 2: Hizmet kalitesini iyileştirmek için Bilgi teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmak ve geliştirmek amacıyla her yıl İnternet aracılığıyla ödeme yapan kullanıcı sayısını 2029 yılı sonuna kadar her yıl %10 oranında arttırmak.

Hedef 3: Belediyenin mali yapısının güçlendirilmesi, ön mali kontrolün geliştirilmesi, stratejik planlama, performans programı, iç kontrol sistemi ve faaliyet raporları sürecinin oluşturulması ve koordine edilmesi amacına yönelik tedbirleri almak.

Stratejik Alan 2: Kentsel Hizmetler; Kentsel Alt Ve Üst Yapı

Amaç 3: Sürdürülebilir ve Yeşil Dönüşümü Hızlandırmak İçin Akıllı Şehir Teknolojilerini Geliştirerek Çevresel ve Dijital Altyapıyı Güçlendirmek.

Hedef 1: Ulaşımda kentsel alt yapının tamamlanmasını sağlamak.

Hedef 2: Kentsel yapılaşma çalışmaları bağlamında çeşitli amaçlı kamu binaları yapmak, onarmak.

Hedef 3: Yeşil alanların imar planları üzerinden envanterini çıkarmak, mevcutta park ve yeşil alan olarak kullanılanlardan yenilenmesi gerekenleri belirleyerek her yıl için 4 adet parkın revizyonunu yapmak.

Hedef 4: Henüz düzenleme yapılmamış alanlar için kullanım amacı tespit edilerek her yıl için 4 adet yeşil alan/park yapımı düzenlemesi yapmak.

Hedef 5: Parklarda yapılacak bakım ve onarım çalışmaları ile parkları daha işlevsel ve temiz hale getirmek.

Hedef 6: Park, bahçe, cadde, orta kaldırım ve sokaklardaki ağaç ve ağaççıklarda oluşabilecek zararlı etmenlere karşı kimyasal mücadele yapmak.

Hedef 7: Yeşil alanların iyileştirilmesini sağlamak.

Hedef 8: Çevre ve insan sağlığına zararlı olmayan geri dönüşümü kolay malzemelerle üretilmiş çağdaş kent mobilyaları ve oyun parkı donanımları kullanarak alanların niteliğini arttırmak.

Hedef 9: Peyzaj düzenlemelerinin etkisini güçlendirmek ve düzenlemelerimizi renklendirmek amacıyla mevsime uygun bitkiler temin etmek.

Hedef 10: Sürdürülebilir yeşil alan ve park kullanılabilirliğini iyileştirmek ve arttırmak.

Hedef 11: Sürdürülebilir yeşil alan ve park kullanılabilirliğini arttırmak ve iyileştirmek.

Hedef 12: Atık suların çevreye ve insan sağığına zarar vermeden uzaklaştırılması ile altyapının tamamlanmasını sağılamak.

Hedef 13: Sınırlı olan su kaynaklarını korumak ve kayıp kaçakları azaltmak.

Hedef 14: Çevresel sürekliliğı sağılamak adına kanalizasyon ve yağmur suları hatlarının birbirinden tamamen ayrılması.

Hedef 15: Kaynakların sürdürülebilirliğini sağılamak adına ‘Varlık Yönetimine’ geçmek.

Hedef 16: İl merkezindeki mezarlıkların imar planı üzerinden envanterini çıkarmak, mevcut mezarlıklar bakım ve revizyonunu yapmak.

Hedef 17: Henüz düzenleme yapılmamış mezarlık alanları için yer tespit edilerek yeni mezarlık alanları yapmak.

Hedef 18: Şehir içi ve şehirlerarası cenaze nakil işlerinde şoförleri ve cenaze sahiplerini mümkün olduğunca mağdur etmemek. Müdürlüğümüze yeni araçlar temin etmek.

Hedef 19: Cenaze sahiplerinin çadır, şeker, çay vb. ihtiyaçlarını karşılamak. Cenaze sahiplerinin istekleri doğrultusunda kefen, mezar tahtası vb. ihtiyaçlarının ücretsiz karşılanması.

Hedef 20: İl merkezi sınırları içerisinde bulunan şehir mezarlığı ve 12 (on iki) adet mahalle mezarlıklarının içerisindeki ağaçların budama ve kurumuş dallarının kesim işlemlerinin yapılması yeni ağaçların temin edilmesi. Müdürlüğe bağılı mezarlıkların yabani otlardan temizlenmesi, yabani bitkilere ve hayvanlara karşı kimyasal maddelerle bakımının yapılması.

Hedef 21: Çevre ve insan sağığına zararlı olmayan malzemelerle mezarlıkları temizlemek ve bakımını yapmak.

Hedef 22: Yeni mezarlık alanları için kamulaştırma çalışmaları yürütmek, mezarlık içerisindeki düzenlemelerin etkisini güçlendirmek ve düzenlemelerimizi güzelleştirmek amacıyla mezarlıklarımızın ferforje ve demir korkuluklarını onarmak ve boyamak.

Hedef 23: Belediye sınırları içinde beldenin düzenini, belde halkının huzurunu ve esenliğini sağılayıp korumak amacıyla kanun, tüzük ve yönetmeliklerde, belediye zabıtasınca yerine getirileceğı belirtilen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

Hedef 24: Belediye mücavir alan içinde planlı ve yaşanabilir şehirleşmeyi sağılamak.

Hedef 25: Kaçak yapılaşmayı önleyerek kent estetiğini bozan çarpık yapılaşmayı engellemek.

Hedef 26: Giresun halkına hizmet eden projeler hazırlamak.

Hedef 27: Giresun Belediyesi hizmet araçları ve iş makinalarının akaryakıt teminini sağlamak.

Hedef 28: Giresun Belediyesi hizmet araçlarının ve iş makinalarının madeni yağ teminini sağlamak.

Hedef 29: Giresun Belediyesi Hizmet Araçlarının ve İş Makinalarının Karayolları motorlu araçlar zorunlu mali sorumluluk Sigortalarını ve araçların (TÜVTÜRK) Periyodik Muayenelerini yaptırmak.

Hedef 30: Giresun Belediyesi Hizmet Araçlarının ve İş Makinalarının periyodik bakımlarını gerçekleştirmek, arızalarının onarımını ve yedek parça teminini sağlamak.

Hedef 31: Giresun Belediyesi'ne bağlı ilgili birimlere ve İl içerisinde Belediyenin uygun gördüğü yerlere marangoz hizmeti sağlamak.

Hedef 32: Giresun Belediyesi'ne bağlı ilgili birimlere ve il içerisinde belediye birimlerinin uygun gördüğü yerlere demir-doğrama hizmeti sağlamak.

Hedef 33: Kayıt dışı yollarla şehre ve Toptancı haline ürün girişini önleyici tedbirler olarak kayıt dışı ürün satışları ve haksız rekabetin önüne geçmek.

Stratejik Alan 3: Çevre, Sağlık, Çevre Sağlığı, Temizlik

Amaç 4: Afetlere Dirençli, Toplum Sağlığı ve Güvenliğini Ön Planda Tutan, Sürdürülebilir ve Yaşam Kalitesini Artıran Şehir Alanları Oluşturmak.

Hedef 1: Kayıt dışı yollarla şehre ve Toptancı haline ürün girişini önleyici tedbirler olarak kayıt dışı ürün satışları ve haksız rekabetin önüne geçmek.

Hedef 2: Ağız ve Diş Sağlığı Hizmetleri vermek.

Hedef 3: İlimiz sınırları içinde ve dışında faaliyet gösteren ilaç firmalarından ve vatandaşlardan hibe olarak alınan ilaçların ihtiyaç sahibi ve sosyal güvencesi olmayan hastalara muayene sonucu dağıtımını yapmak.

Hedef 4: Diyetisyenlik hizmeti vermek.

Hedef 5: Aile danışmanlığı ve psikolog hizmeti vermek.

Hedef 6: Giresun Belediyesi personellerinin çalışma ortamlarının daha güvenli hale getirilerek, yıl içerisinde sıfır iş kazası hedeflemek.

Hedef 7: Belediyemiz mücavir alanı içinde bulunan vatandaşlarımıza; klorlama yöntemi ile mevzuata uygun, temiz, sağlıklı ve güvenilir içme suyu temin etmek.

Hedef 8: İnsan sağlığının korunması ve kent ekonomisine katkıda bulunmak.

Hedef 9: İnsan sağlığının korunması ve zoonoz hastalıklarla mücadele etmek.

Hedef 10: İnsan sağlığını korumak.

Hedef 11: Temizlik hizmetini sürekli sürdürülebilir olarak sunmak.

Hedef 12: Halkın sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamak amacıyla, çevreyi ve çevre kaynaklarını koruyucu ve iyileştirici çalışmalarda bulunmak.

Hedef 13: Çevre kirliliğini ve atıkları kaynağında azaltarak gelecek nesillere modern yaşanabilir bir şehir oluşturmak.

Stratejik Alan 4: Kültürel ve Sosyal İşler

Amaç 5: Kültürel ve Sosyal Tahribatın Onarılması ve Toplumsal Dayanışmanın Güçlendirilmesi.

Hedef 1: Kültürel Ve Sanatsal Faaliyetler Gerçekleştirmek.

Hedef 2: Tarihi Mirası, Kültürel Ve Doğal Zenginlikleri Koruyup Çağdaş Yaşamla Buluşturmak Ve Gelecek Nesillere Aktaracak Etkinlikler Düzenlemek.

Hedef 3: Kardeş Şehir İlişkilerinin Etkinleştirilmesini Sağlamak.

Hedef 4: Ulusal ve Uluslararası Kamu Kurumları Ve STK'lar İle Ortak Proje Üretimi Gerçekleştirmek.

Hedef 5: İstihdamın Artırılmasına Yönelik İl Genelinde Faaliyetler Gerçekleştirmek.

Hedef 6: Basın Bültenlerinin, Doğru Haber Diliyle En Etkin Ve En Hızlı Şekilde Yerel Ve Ulusal Basında Yer Almasının Sağlanması.

Hedef 7: Belediyemizin Tüm Çevresi İle Olumlu İlişkiler Kurmasını Sağlamak, Kişi, Kurum Ve Kuruluşlarla İlişkilerini Kolaylaştırmak.

Hedef 8: İlimizin Etkin Ve Etkili Bir Şekilde Tanıtımını Gerçekleştirmek.

Hedef 9: Müdürlüğümüz tarafından yapılan veya yürütülen tüm iş ve işlemlerde Kaliteyi en üst düzeyde yakalayarak standart hale getirmek.

Hedef 10: Şehrimizde Bulunan Sosyal Yardım İhtiyacı Bulunan Vatandaşlarımızın Yaşam Standartlarını İyileştirme Hedefi İle İhtiyacının Karşlanması.

Hedef 11: Spor Hizmetleri Olarak Kurs, Aktivite, Turnuva, Spora Teşvik Hizmetleri ve Spor Organizasyonları Gerçekleştirmek.

Hedef 12: Çocuk Ve Engellilere Yönelik Çalışmalar İle Faaliyetler Gerçekleştirilmesi.

Hedef 13: Kadınlara Yönelik Danışmanlık Hizmeti Kapsamında Psikolog Desteği, Yönlendirme Sunarak, Başta 8 Mart Dünya Kadınlar Günü Olmak Üzere Etkinlikler Düzenlemek.

Hedef 14: Hasta, Yaşlı Ve Engelli Evde Bakıma Muhtaç Vatandaşlarımızın Evde Temizlik Ve Bakım İhtiyaçlarını Gidermek.

Hedef 15: Sosyal Yardım Ve Sosyal Hizmetler Hususunda, Çağın Teknolojik İmkân Olanaklarını En İyi Biçimde Kullanarak Verimli Biçimde Vatandaşlarımıza Gerekli Hizmetleri Sunma Amacıyla Projeleri Hayata Geçirmek.

3.1.4.2. Altınordu Belediyesi'nin Amaç ve Hedefleri

Altınordu Belediyesi tarafından, vizyon ve misyon doğrultusunda ortaya koyulan amaç ve hedefler aşağıdaki şekildedir (Altınordu Belediyesi, İdare Performans Programı, 2025).

A1. Sistemleri kurumsal yönetim anlayışıyla verimli, etkin ve sürdürülebilir seviyeye getirmek.

H1.1. İnsan kaynağının verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, uzman kadrolarla hizmet anlayışını üst seviyeye çıkarmak.

H1.2. Kaynakların takibinin yapılması ve denetlenebilir, maliyet odaklı kullanılmasının sağlanması.

H1.3. Verimli, sürdürülebilir şekilde kaynakların kullanılmasını sağlamak ve takip etmek.

H1.4. Sistemler kurmak ve güncel teknolojiler doğrultusunda sistemlerimizi geliştirmek.

A2. Altınordu'da planlı yapılaşmayı sağlayarak, ilçenin fiziki yapısını ulaşılabilir, güvenli, temiz ve yaşanabilir seviyeye taşımak.

H2.2. İlçenin yapısal ihtiyaçlarını gidermek ve buna yönelik projeleri gerçekleştirmek.

H2.3. Belediyenin sürdürülebilir gelirlerini artırmak.

H2.4. Temiz ve sağlıklı yaşam alanlarını artırmak.

H2.5. Güvenli yaşam alanlarını artırmak.

H2.6. Yeşil yaşam alanlarını artırmak.

A3. Altınorduların sosyal, kültürel, sağlık ve ekonomik yaşam koşullarını geliştirecek sürdürülebilir çözümler üretmek.

H3.1. Altınordu'da sosyal ve kültürel yaşamın kalitesini artıracak çalışmalar yapmak.

H3.2. Altınordu'nun ekonomik büyüme ve kalkınmasını artıracak çalışmalar yapmak.

H3.3. Yardıma ihtiyaç duyan vatandaşların temel yaşam standartlarını sağlamak.

H3.4. Daha sağlıklı ve yaşam kalitesi yüksek bir ilçe olmak.

H3.5. Kırsal hizmetlerde vatandaşın sürdürülebilir yöntemlere yönlendirilmesini sağlamak.

A4. Altınordu çocuk ve gençlerinin nitelikli bireyler olarak yetişmesinde katkı sağlamak.

H4.1. Çocukların sosyal, kültürel ve sağlıklı yetişmelerine yönelik faaliyetlerde bulunmak.

H4.2. Gençlerin sosyal, kültürel ve sağlıklı yetişmelerine yönelik faaliyetlerde bulunmak.

H4.3. Gençlerin spor ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunmak.

A5. Altınordu'yu Karadeniz' in turizmde en tercih edilir ilçesi haline getirmek.

H5.1. Turizmde ilçenin ziyaretçilerine iyi standartlarda hizmet verilmesini sağlamak.

H5.2. Turizmde ilçenin bilinirliğini artırmak.

A6. Gelişen teknolojileri takip ederek, kurum politikaları ve stratejileri doğrultusunda hızlı ve güvenli belediyeçilik hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak.

H6.1. Tüm dava ve icra dosyalarının %90 oranında belediye lehine sonuçlandırılması sağlanacaktır.

H6.2. İş akış süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar 2029 yılı sonuna kadar gerçekleştirilerek, sürekli güncellenecek ve denetim ile teftişin etkinliği arttırılacaktır.

A7. Kurallar çerçevesinde iç ve dış yazışmaları, gerçekleştirmek.

H7.1. Belediyenin iç ve dış yazışmaları kurallar çerçevesinde, kaliteli ve verimli olarak gerçekleştirilecektir.

H7.2. Başkanlık makamına ait özel kalem hizmetlerinin ve karar organları sekretaryasının kaliteli ve verimli sunulması sağlanacaktır.

A8. Kurumsal ve mali etkinlik, kalite ve verimliliği arttırarak yüksek paydaş memnuniyeti ile daha başarılı kurumsal performansa ulaşmak.

H8.1. İşletme ve iştiraklerimiz tarafından yürütülen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek.

A9. Toplum bileşenlerinin yaşam standartlarını yükseltmek, etkin sosyal hizmet belediyciliğini yürütmek.

H9.1. Altınordu'da katılımcı belediycilik anlayışını arttıracak uygulamaların yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

H9.2. Belediye hizmetlerinin kalitesinin arttırılarak, Altınordu ilçesinin ulusal ve uluslararası marka değerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.

3.1.4.3. Giresun ve Altınordu Belediyesi Amaç Kıyaslaması Özeti

Giresun Belediyesi'nin 2025-2029 Stratejik Planında 5 Stratejik Amaç oluşturulmuş, her bir stratejik amaca ulaşmak için toplam 75 Stratejik Hedef belirlenmiştir. Altınordu Belediyesinin 2025-2029 Stratejik Planında 9 Stratejik Amaç oluşturulmuş, her bir stratejik amaca ulaşmak için 27 Stratejik Hedef belirlenmiştir.

Giresun Belediyesi'nin amaçları kapsamlı belirlenmiş olup kurumsal yapı, kentsel hizmetler alt ve üst yapı, (çevre, çevre sağlığı, sağlık, temizlik), kültürel ve sosyal işler şeklinde 4 ana stratejik alan içerisinde yer almaktadır. Alt hedefler fazlaca detaylandırılmıştır. Altınordu Belediyesi'nin amaçları kapsamlı iken alt hedefleri fazla detaylı değildir.

Giresun Belediyesi'nin amaç ve hedefler ana stratejik alanları ile Altınordu Belediyesi'nin amaçları kıyaslandığı zaman ortak yönler dikkat çekmektedir. Aynı şekilde hedeflerde bu bağlamda benzeşmektedir.

Kurumsal Yapı (Stratejik Alan Giresun Belediyesi)

Amaç Altınordu Belediyesi, sistemleri kurumsal yönetim anlayışıyla verimli, etkin ve sürdürülebilir seviyeye getirmek. Gelişen teknolojileri takip ederek kurum

politikaları ve stratejileri doğrultusunda güvenli ve hızlı belediyeçilik hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak.

- Kurumsal ve mali etkinlik, kalite ve verimliliği arttırarak yüksek paydaş memnuniyeti ile daha başarılı kurumsal performansa ulaşmak. Kurallar çerçevesinde iç ve dış yazışmaları gerçekleştirmek.

Kentsel Hizmetler Alt ve Üst Yapı (Stratejik Alan Giresun Belediyesi)

Amaç Altınordu Belediyesi, Altınordu'da planlı yapılaşmayı sağlayarak, ilçenin fiziki yapısını ulaşılabilir, güvenli, temiz ve yaşanabilir seviyeye taşımak.

Çevre, Çevre Sağlığı, Sağlık, Temizlik (Stratejik Alan Giresun Belediyesi)

Amaç Altınordu Belediyesi

- Altınorduların sosyal, kültürel, sağlık ve ekonomik yaşam koşullarını geliştirecek sürdürülebilir çözümler üretmek.

Kültürel ve Sosyal İşler (Stratejik Alan Giresun Belediyesi)

Amaç Altınordu Belediyesi

Altınordu çocuk ve gençlerinin nitelikli bireyler olarak yetişmesinde katkı sağlamak. Altınordu'yu Karadeniz' in turizmde en tercih edilir ilçesi haline getirmek, toplum bileşenlerinin yaşam standartlarını yükseltmek, Sosyal hizmet belediyeçiliğinin etkinliği.

Tablo 19: Amaç Kıyaslaması

Giresun Belediyesi	Altınordu Belediyesi
Adalet ve Demokrasi İlkelerine Dayalı, Katılımcı ve Hizmet Odaklı Bir Yönetimin Sürdürülmesi (Kurumsal Yapı). (A)	Sistemleri kurumsal yönetim anlayışıyla verimli, etkin ve sürdürülebilir seviyeye getirmek. (A)
Yerel Ekonomiyi Güçlendirmek ve İstikrarlı Büyümeyi Sağlamak İçin Şeffaf, Katılımcı ve Hesap verebilir, Bir Yönetim Anlayışını Benimsemek (Kurumsal Yapı). (A)	Altınordu'da planlı yapılaşmayı sağlayarak, ilçenin fiziki yapısını ulaşılabilir, güvenli, temiz ve yaşanabilir seviyeye taşımak. (B)
Sürdürülebilir ve Yeşil Dönüşümü Hızlandırmak İçin Akıllı Şehir Teknolojilerini Geliştirerek Çevresel ve Dijital Altyapıyı Güçlendirmek Kentsel Hizmetler; (Kentsel Alt Ve Üst Yapı). (B)	Altınordu'da sosyal, kültürel, sağlık ve ekonomik yaşam koşullarını geliştirecek sürdürülebilir çözümler üretmek. (C)
Afetlere Dirençli, Toplum Sağlığı ve Güvenliğini Ön Planda Tutan, Sürdürülebilir ve Yaşam Kalitesini Artıran Şehir Alanları Oluşturmak (Çevre, Sağlık, Çevre Sağlığı, Temizlik). (C)	Altınordu çocuk ve gençlerinin nitelikli bireyler olarak yetişmesinde katkı sağlamak. (D)

Kültürel ve Sosyal Tahribatın Onarılması ve Toplumsal Dayanışmanın Güçlendirilmesi (Kültürel ve Sosyal İşler). (D)	Altınordu'yu Karadeniz' in turizmde en tercih edilir ilçesi haline getirmek. (D)
	Gelişen teknolojileri takip ederek kurum politikaları ve stratejileri doğrultusunda güvenli ve hızlı belediyeçilik hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak. (A)
	Kurallar çerçevesinde iç ve dış yazışmaları gerçekleştirmek. (A)
	Kurumsal ve mali etkinlik, kalite ve verimliliği arttırarak yüksek paydaş memnuniyeti ile daha başarılı kurumsal performansa ulaşmak. (A)
	Toplum bileşenlerinin yaşam standartlarını yükseltmek, sosyal hizmet belediyeçiliğini etkin yürütmek. (D)

Kaynak: Altınordu Belediyesi, İdare Performans Programı, 2025, Giresun Belediyesi, Mali Performans Programı, 2025.

3.1.5. Üst Yönetim Kıyaslaması

Giresun Belediyesi Organizasyonu, 1 Başkan, 2 Başkan Vekili, 4 Başkan Yardımcısı 31 Meclis üyesi ve 25 Müdür şeklinde oluşmaktadır. Giresun Belediyesi Müdürlüklerinde görev yapan müdürlerin 14 tanesi vekil müdür olarak görev yapmaktadır. Altınordu Belediyesi Müdürlüklerinde görev yapan müdürlerin ise 17 tanesi vekil müdür olarak görev yapmaktadır.

Altınordu Belediyesi teşkilat yapısı ise 1 Başkan, 3 Başkan Yardımcısı, 25 Müdür ve 31 Meclis üyesi şeklinde oluşmaktadır. Altınordu merkez nüfusu Giresun merkez nüfusundan fazladır. Bu açıdan ilçe belediyesi olmasına karşın müdür ve meclis üyesi sayılarında eşitlik olması normal olarak değerlendirilebilir. Giresun Belediyesi tepe yönetimde başkan vekilliği kadrosu ile Altınordu Belediyesi'nden farklılaşmaktadır.

3.1.6. Vizyon, Misyon ve Değerler Kıyaslaması

Giresun Belediyesi vizyonunu “Yeşil dönüşümle, adil, dirençli ve akıllı bir geleceğin şehrini inşa ediyoruz.” Şeklinde ortaya koyarken Altınordu Belediyesi ise vizyonunu şu cümlelerle ifade etmiştir. “Yaşanabilir, sürdürülebilir ve katılımcı bir toplum oluşturarak, tüm vatandaşlarımıza kaliteli hizmet sunan, çevre dostu, sosyal ve kültür odaklı, modern bir ilçe oluşturmak.”

Vizyon cümlelerini iki belediye açısından değerlendirdiğimizde, çevreye duyarlılık karşımıza çıkarken, Altınordu Belediyesi daha vatandaş odaklı bir vizyon ortaya koyması ile Giresun Belediyesi’nden farklılaşmaktadır.

Giresun Belediyesi Misyonu ’nu “Şehrimizde yaşanan kültürel, sosyal ve yapısal tahribatın önüne geçerek; afetlere dirençli, sürdürülebilir, yeşil dönüşümü benimsemiş, adalet ve demokrasi ilkelerine dayalı, akıllı şehir çözümleriyle donatılmış yaşam alanları inşa etmek.” Olarak ortaya koymuştur.

Altınordu Belediyesi ise “Altınordu’yu yönetimde şeffaf ve etkili bir yaklaşım benimseyerek, sürdürülebilir bir gelişim ile modern ve çekici bir yerleşim alanı haline getirmeyi; toplumsal yaşamın zenginleşmesine katkıda bulunmayı, genç nesillerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı; bölgenin turistik cazibesini artırarak tercih edilen bir destinasyon olmayı hedefliyoruz.” Şeklinde misyonunu açıklamıştır.

Giresun Belediyesi Değerleri; Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Katılımcı ve Demokratik Yönetim, Eşitlik ve Adalet, Sürdürülebilirlik, Sosyal Duyarlılık ve Dayanışma, Yenilikçi ve Teknoloji Odaklılık, Afet Dirençli Kent Anlayışı, İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi, Yeşil Dönüşüm ve İnsan Odaklılık şeklinde ortaya konulmuştur (Giresun Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024).

Altınordu Belediyesi Değerleri;

Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, İnsan Hakları Odaklı, Vatandaş memnuniyetine önem veren, Çözüm odaklı, Şeffaf ve Hesap verebilir, Kent tarihine ve estetiğine önem veren,

Sosyal Belediyecilik anlayışına sahip, Çevrenin korunmasına duyarlı, Teknoloji ve Bilgi sistemlerinde yenilikçi ve Çocuk ve Engelli haklarını koruyan şeklinde ortaya konulmuştur (Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024).

Tablo 20: Giresun ve Altınordu Belediyesi Ortak Değerleri

Şeffaflık, Hesap Verebilirlik
İnsan Odaklılık
Yenilikçilik
Teknoloji Odaklılık
Yeşil Dönüşüm, Çevreye Duyarlılık
Sosyal Duyarlılık, Dayanışma ve Sosyal Belediyecilik

Kaynak: Uyarlama, Giresun ve Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024.

Yukarıda tabloda gösterildiği gibi Şeffaflık, İnsan Odaklı Yaklaşım, Yenilikçi Belediyecilik, Teknoloji Odaklılık, Yeşil Dönüşüm ve Çevreye Duyarlılık, Sosyal duyarlılık, Dayanışma ve Sosyal Belediyecilik anlayışı gibi değerler açısından Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi ortak noktada buluşmaktadır.

Giresun Belediyesi; Afet Dirençli Kent Anlayışı, İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi, Sürdürülebilirlik, Eşitlik ve Adalet, Katılımcı ve Demokratik Yönetim anlayışı değerleri olarak; Altınordu Belediyesi'nden farklılaşmaktadır. Çözüm odaklı vatandaş memnuniyetine önem veren, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, Kent tarihi ve estetiğine önem veren, Çocuk ve Engelli haklarını koruyan değerleri açısından ise Altınordu Belediyesi Giresun Belediyesi'nden ayrılmaktadır.

3.1.7. Kardeş Şehirler Kıyaslaması

Giresun Belediyesi en son 2024 yılında Muğla Büyükşehir Belediyesi ile kardeş şehir olmuştur. Geçmişten bugüne toplam 15 tane Giresun Belediyesi ile kardeş olmuş şehir vardır (giresun.bel.tr, 2025). Bu şehirler sırasıyla; Sagae (Japonya) 1989, Taganrog (Rusya Federasyonu) 1995, Şeki (Azerbaycan) 2001, Urumiye (İran İslam Cumhuriyeti) 2008, Kalmar (İsveç) 2007, Gemlik (Bursa), 2010, Tekirdağ 2012, Çanakkale 2014, Bánytereny (Macaristan) 2015, Polatlı 2015, La Louvière (Belçika) 2016, Ulgi (Moğolistan) 2016, Alba (İtalya) 2017, Afyon 2019.

Altınordu Belediyesi, Adıyaman Belediyesi ve Gölbaşı Belediyesi (Adıyaman) ile 2023 yılında kardeş şehir olmuştur.

3.1.8. Fiziki Kaynaklar ve Bilgi Teknoloji Kaynakları Kıyaslaması

Bu kısımda Altınordu Belediyesi ile Giresun Belediyesi'nin envanterinde bulunan fiziki kaynakların ve bilişim teknolojileri kaynaklarının kıyaslaması ve değerlendirmesi yapılacaktır.

Tablo 21: Altınordu Belediyesi Taşıt Listesi

Birimi	Aracın Cinsi	Toplam Sayısı
Fen İşleri Müdürlüğü	Damperli Kamyon	10
Fen İşleri Müdürlüğü	Otomobil	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Çöp Kamyonu	5
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Yol Süpürme Aracı	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Çift Kabin Kamyonet	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Arazöz	1
Zabıta Müdürlüğü	Otobüs	1
Zabıta Müdürlüğü	Kamyonet (Bom Aracı)	1
Zabıta Müdürlüğü	Çift Kabin Kamyonet	1
Teftiş Müdürlüğü	Mobil Sağlık Aracı	1
Park-Bahçeler Müdürlüğü	Çift Kabin Kamyonet	1
Kadın ve Aile Müdürlüğü	Minibüs (Engelli Aracı)	1
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Otomobil	1

Kaynak: Altınordu Belediyesi İdare Performans Programı 2025

Tablo 22: Altınordu Belediyesi Kiralık Taşıt Listesi

Birimi	Aracın Cinsi	Toplam Sayısı
Fen İşleri Müdürlüğü	4x4 Pick-up	2
Fen İşleri Müdürlüğü	Arazi Binek 4x4	3
Fen İşleri Müdürlüğü	Kamyonet	5
Fen İşleri Müdürlüğü	Damperli Kamyon	11
Temizlik İşleri Müdürlüğü	4x4 Pick-up	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Arazi Binek 4x4	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Camlı Van	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Kamyonet	5

Temizlik İşleri Müdürlüğü	Büyük Çöp Kamyonu	3
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Küçük Çöp Kamyonu	4
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Mini Damperli Araç	9
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Büyük Arazöz	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Küçük Arazöz	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Konteyner Yıkama Aracı	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Vidanjör	5
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Damperli Kamyon	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Konteyner Bakım Onarım Aracı	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Kombine Kanal Açma Ve Temizleme Aracı	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Çift Kabin Kamyonet	6
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Lastik Tekerlekli Kazıyıcı	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Vakumlu Yol Süpürme Aracı	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Çöp Kamyonu	5
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Vakumlu Yol Süpürme Makinası	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Otomatik Vinç Sistemli Çöp Kamyonu	2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Vinç Sistemli Mobil Konteyner Yıkama Aracı	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Otomatik Vinç Sistemli Forklift Özellikli Çöp Toplama Ve Konteyner Yıkama Kasalı Araç	1
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Otomobil	2
Zabıta Müdürlüğü	Camlı Van	5
Park- Bahçeler Müdürlüğü	Camlı Van	1
Park- Bahçeler Müdürlüğü	Kamyonet	2
Basın	Arazi Binek 4x4	1
Destek (Basın)	Otomobil	1
Özel Kalem Müdürlüğü	Otomobil	4
Destek (Basın)	Arazi Binek 4x4	1
Destek	Camlı Van	1
Kırsal İşler Müdürlüğü	Arazi Binek 4x4	2
Başkanlık	Arazi Binek 4x4	1

İmar Müdürlüğü	Camlı Van	1
Ruhsat Müdürlüğü	Camlı Van	1
Kültür	Camlı Van	1

Kaynak: Altınordu Belediyesi İdare Performans Programı 2025.

Taşıt listesi değerlendirildiği zaman Altınordu Belediyesi'nin fiziki taşıt filosunun çoğunlukla kiralık araçlardan oluştuğu görülmektedir. Saha hizmeti yapan müdürlüklerin teknik araç sayısı genel toplam içinde büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. İlçe belediyesine oranla taşıt sayısının nicelik ve işlevsel olarak yeterli olduğu söylenebilir. Toplam kiralık taşıt sayısı 104 olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediyenin sahibi olduğu taşıt sayısı ise 28 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 23: Giresun Belediyesi Taşıt Filosu

Müdürlük	Cins (Adet)	Toplam Sayı
Bilgi İşlem Müdürlüğü	Kamyonet (1), Minibüs (1)	2
Fen İşleri Müdürlüğü	Kamyon (14), Sabit Çeki Oklu Römörk (1), Kamyonet (7), Loder (3), Eksvatör (4), Lastikli Yükleyici (2), Asfalt Silindir (2), Greyder (2), Forklift 2 (1), Otomobil (1)	37
Hal Müdürlüğü	Kamyonet (1)	1
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	Kamyonet (1)	1
İmar Müdürlüğü	Otomobil (1)	1
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Otomobil (2), Kamyonet (2)	4
İtfaiye Müdürlüğü	İtfaiye Aracı (8), Kamyon Vidanjör (1), Kamyon Su Tankeri (1), Arazöz-Kamyon (1), Arazöz-İtfaiye (1), Kamyonet (2)	14
Kültür İşleri Müdürlüğü	Otomobil (2)	2
Makine İkmal Müdürlüğü	Kamyonet (2), Otomobil (2), Tanker (1), Mobil Vinç (1)	6
Mali Hizmetler Müdürlüğü	Kamyonet (1)	1
Mezarlıklar Müdürlüğü	Cenaze Aracı (3), Kamyonet (2)	5
Özel Kalem Müdürlüğü	Otomobil (5)	5
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	Kamyonet (4), Kamyon (2),	7

	Loder (1)	
Sağlık İşleri Müdürlüğü	Otobüs (1)	1
Sosyal Destek Hizmetler Müdürlüğü	Otobüs (1), Çekici-Tır (1), Yarı Römörk-Mobil Aşevi (1), Kamyonet (1)	4
Sosyal İşler Müdürlüğü	Otobüs (2)	2
Su ve Kanalizasyon İşleri Müdürlüğü	Kamyonet (7), Loder (5), Kamyon (3), Kamyon-Vidanjör (3), Kanal Temizleme (2), Kombine Kanal Açma ve Temizleme Aracı (1), Kamyon Sal-Kasa (1)	22
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Su Tankeri (1), Kamyonet (2), Kamyon (1), Kamyon-Yol Süpürme (2), Çöp Transfer Römörkü (2), Loder (1), Çöp Konteyner Monteli Araç (1)	10
Veteriner İşleri Müdürlüğü	Kamyonet (2), Kamyon (2)	4
Zabıta Müdürlüğü	Kamyonet (4), Minibüs (2), Otobüs (3)	9

Kaynak: Giresun Belediyesi Mali Performans Programı, 2025.

Giresun Belediyesi Taşıt Filosu değerlendirildiğinde il belediyesinin fonksiyonel araçlara sahip olduğu görülmektedir. Özellikle bu fonksiyonel araçlar Fen İşleri, İtfaiye, Makine İkmal, Su Kanalizasyon ve Temizlik İşleri Müdürlüklerinde yoğunlaşmaktadır. Araç sayısı toplamda 138'dir.

Giresun Belediyesi'nin araç filosu Altınordu Belediyesi ile kıyaslandığında fonksiyonel açıdan daha kapsamlı ve nicelik açısından daha fazladır. Bunun nedenleri olarak Giresun Belediyesi'nin il belediyesi olması, Altınordu Belediyesi'nin bazı hizmetlerinin, ihtiyaçlarının Ordu Büyükşehir Belediyesi tarafından yerine getirilmesi şeklinde sayabiliriz.

Giresun'un arazi yapısının Altınordu'ya göre daha engebeli olması Giresun Belediyesi'nin Fen İşleri ve İtfaiye Müdürlüğü'nün araç çeşitliliğinde ve niteliğinde kendini göstermektedir.

Tablo 24: Altınordu Belediyesi Bilgi-Teknoloji Kaynakları

Yazılım Kaynakları	Donanım Kaynakları	İletişim Kaynakları	Toplam Sayısı
Sanal Sunucular (34 adet)	Fiziksel Sunucular (9 adet)	Telefon (349 adet)	392

Firewall (2 adet)	Storage (1 adet)		3
	Ağ Depolama Cihazı (3 adet)		3
	Bilgisayar (Dizüstü+Thinclient+Tablet) (360 adet)		360
	Yazıcı (100 adet)		100
	Switch (22 adet)		22
	Modem (7 adet)		7
	Kesintisiz Güç kaynağı-UPS ve Jeneratör (11 adet)		11
	Kablosuz Ağ erişimi Cihazı (7 adet)		7
	Çevre Güvenlik Kamerası (224 adet)		224
	Görüntü Kayıt Cihazı (NVR) (26 adet)		26
	Akıllı Tahta (1 adet)		1
			1156

Kaynak: Altınordu Belediyesi İdare Performans Programı 2025.

Altınordu Belediyesi Bilgi-Teknoloji kaynakları değerlendirildiğinde toplam 1156 adet (Yazılım, Donanım ve İletişim) kaynağı olduğu görülmektedir. Günümüzde daha iyi hizmet sunabilmek için belediyelerin hem fiziki alt yapısının hem de teknoloji alt yapısının güçlü olması gerekmektedir.

Özellikle bilgisayarların ve içindeki kent bilgi sistemi programlarının daha hızlı, kesintisiz şekilde çalışabilmesi, verilerin yedeklenmesi-depolanması için sunucular önemlidir. Altınordu Belediyesi'nde sunucu sayısı 43'tür. Güç, performans, güvenilirlik açısından sunucu sayısı yeterli görünmektedir.

Giresun Belediyesi'nin teknolojik altyapısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi 540 adet bilgisayar, 7 sunucu, 628 diğer cihazlar olmak üzere toplam 1175 unsurdan oluşmaktadır. Güç, performans, güvenilirlik açısından küçük bir il belediyesi için sunucu sayısı ve diğer teçhizatlar yeterli görünmektedir.

Tablo 25: Giresun Belediyesi Bilgi-Teknoloji Kaynakları

Cihaz Adı	Adet
Masaüstü Bilgisayar	475

Çok Fonksiyonlu Yazıcı	112
Yazıcı	50
Telefon	183
Modem	15
Güvenlik Kamerası	120
Sunucu (Server)	7
Dizüstü Bilgisayar	65
Şirket Telefonu	73
Tarayıcı	35
Telsiz	40
Toplam	1175

Kaynak: Giresun Belediyesi Mali Performans Programı, 2025.

3.1.9. İnsan Kaynakları Kıyaslaması

Bu bölümde Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi personellerinin demografik özellikleri çeşitli yönlerden kıyaslanacaktır.

Tablo 26: Giresun Belediyesi Personel Cinsiyet Dağılımı

Giresun	Kadın	Erkek	Toplam Personel
Memur	94	204	298
İşçi	10	48	58
Şirketlerin Personeli	220	860	1.080
Toplam Personel	324	1.112	1.436

Kaynak: Giresun Belediyesi Mali Performans Programı, 2025.

Tablo 27: Giresun Belediyesi Personel Eğitim Durumu Analizi

Giresun	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Memur	-	2	18	46	188	42	2
İşçi	26	14	16	1	1	-	-
Toplam							356

Kaynak: Giresun Belediyesi Mali Performans Programı, 2025.

Tablo 28: Altınordu Belediyesi Personel Sayısı ve Cinsiyet Dağılımı

Altınordu	Kadın	Erkek	Toplam
Memur	30	86	116
İşçi	3	16	19
Şirket Personeli	79	367	446
Genel Toplam	112	469	581

Kaynak: Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024.

Tablo 29: Altınordu Belediyesi Personel Eğitim Durumu

Altınordu	Memur	İşçi	Toplam
İlkokul	-	4	4
Ortaokul	-	3	3
Lise	12	6	18
Ön Lisans	22	5	27
Lisans	73	1	74
Yüksek Lisans	7	-	7
Doktora	2	-	2
			135

Kaynak: Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024.

Tablolar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi'nde çalışan personellerin (memur, işçi, şirket personeli) içerisinde erkek personel sayısı çoğunluktadır. Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi'nin iştiraki olan şirketlerin personel sayısına bakıldığında Giresun Belediyesi'nin şirket personeli sayısının çok daha fazla olduğu görülmektedir.

Giresun Belediyesi'nin şirket sayısının iki tane olması, il belediyesi olması sebepleriyle ihtiyaçlar ve hizmet sağlayıcılığı açısından şirket personeli sayısının, işçi sayısının ve memur sayısının Altınordu Belediyesi' ne göre daha fazla olması normal olarak değerlendirilebilir. Giresun Belediyesi şirketlerinin personelleri arasında kadın sayısı toplam içindeki payı açısından Altınordu Belediyesi'nin şirket personeline göre daha azdır.

Her iki belediyede de memur personelin eğitim düzeyi lisans ve üzeri düzeyde iken işçi personelin eğitim durumunun lisans altında olduğu görülmektedir.

3.1.10. Taşınmazlar Kıyaslaması

Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi'ne ait olan gayrimenkuller hizmet binaları, sosyal faaliyet binaları ve alanları hariç bu kısımda gösterilmiştir.

Giresun Belediyesi'ne ait mücavir alanlar dahil toplam arsa ve arazi sayısı toplam 36 iken bina sayısı 20 olarak karşımıza çıkmaktadır. (Giresun Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024, s. 69). Giresun Belediyesi'ne ait ve Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nden tahsisli olan alanlarda gelir getirici (Kira, İşgaliye) toplamda şehrin muhtelif yerlerinde çeşitli kullanım amaçları olan 370 tane taşınmaz unsur bulunmaktadır.

Bunların haricinde şehrin çeşitli noktalarında ve duraklarda toplam 293 tane bulunan kent mobilyaları (Billboard, LED Ekran, Dikme, Megaligt vs.) Giresun Belediyesi tarafından çeşitli firmalara ihale ve Reklam Yetki Belgesi Düzenlenmesi gibi usullerle belirli süreler ile kiralanarak gelir elde edilmektedir.

Altınordu Belediyesi'ne ait taşınmazların toplam sayısı hizmet binaları, sosyal faaliyet binaları ve alanları hariç aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 30: Altınordu Belediyesi Taşınmaz Listesi

Gayrimenkul Türü	Adedi
Bina (Mesken-Lojman)	5
İşyeri	21
Depo	1
Çay Ocağı	1
Tuvalet	5
Otopark	2
Boş Alan	2
Billboard	1
Büfe	2
Toplam	40

Kaynak: Altınordu Belediyesi 2025 Yılı İdare Performans Programı.

Ortak değerlendirme yapıldığında Giresun Belediyesi'nin arsa ve arazi sayısı Altınordu Belediyesi'ne kıyasla daha fazladır. Çeşitli faaliyetlerde kullanılan

taşınmaz unsurları kıyaslandığında ise Giresun Belediyesi'nin unsurları Altınordu Belediyesi'ne göre daha fazla olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.11. Su Kullanım Bedelleri Kıyaslaması

Giresun Belediyesi tarafından 2025 yılı içerisinde uygulanan su ücret tarifesini K.D.V, Ç.T.V, Atık Su Bedeli, Evsel Katı Atık Bedeli hariç aşağıda tabloda gösterilmiştir (Giresun Belediyesi 2025 Mali Yılı Ücret Tarifesi). Altınordu Belediyesi ile anlamlı kıyaslama yapılabilmesi için su ücret tarifesini kalemlerinden ortak olanlar ele alınmıştır. Tablolarda su birim m³ fiyatları kademeli değerleri (Belirli m³ üzerinde kullanım olduğunda m³ fiyatının değişmesi) dikkate alınmamıştır.

Tablo 31: Giresun Belediyesi Su Kullanım Fiyatları

Su Tarife Türü	Giresun Belediyesi (Kademesiz m ³ Fiyat)
Mesken (Konut)	15 TL
Mesken (Elektronik Kartlı Sayaç)	15 TL
Ticarethane (İşyeri)	39 TL
Ticarethane, İşyeri (Elektronik Kartlı Sayaç)	39 TL
Resmi Daireler	22,50 TL
Şantiye, İnşaat	105,00 TL
Kamu Yararına Faaliyet Gösteren Kuruluşlar	15 TL
İndirimli Abone (Engelli, Şehit, Dul ve Yetim Geliri Bulunanlar).	7,50 TL
Sanayi, Organize Sanayi	39 TL
Park Bahçe Sulama, Ortak Kullanım	15 TL

Kaynak: Giresun Belediyesi 2025 Mali Yılı Ücret Tarifesi.

Bu tablonun dışında Giresun Belediyesi tarafından Dernekler, Bankalar, Özel Yurtlar, Devlet Yurtları, Özel Okullar, Yüksekokullar, Devlet Okulları, Hamamlar, Oteller, Şehir içi ihale ile verilen tuvaletler, Havuzlar, Cezaevleri gibi kuruluşlara farklı su m³ fiyatları uygulanmaktadır. Ayrıca Elektronik Kartlı Sayaç Kullanan abonelerin su m³ fiyatlarında kademeli tarife uygulanmamaktadır.

Altınordu Belediyesi tarafından 2025 yılı nisan ayından itibaren uygulanan ÇTV, KDV hariç su ücret tarifesi aşağıda tabloda gösterilmiştir. Altınordu Belediyesi tarafından Ön Ödemeli Elektronik Kartlı Sayaç kullanan aboneler ile idare tarafından onaylanan " Yağmur Suyu Hasat Sistemi Projesi" ni tatbik ederek kullanma ve sulama suyu ihtiyacını karşılayan abonelere kademe tarife uygulanmamaktadır (<https://www.oski.gov.tr/>). Ordu Büyükşehir Belediyesi tarafından şehir 3 bölgeye ayrılarak su tarifesi uygulanmaktadır. Bu üç bölge arasında Altınordu birinci bölgede yer almaktadır.

Tablo 32: Altınordu Belediyesi Su Ücret Tarifesi

Tarife Türü	Su m3 Bedeli
Mesken (Konut)	19,61 TL
İşyeri (Ticari)	37,77 TL
İşyeri (İnşaatı)	70,86 TL
İndirimli Aboneler	9,81 TL
Kamu Yararına Faaliyet Yürütenler	19,61 TL
Şantiye	37,67 TL
Konut İnşaat	28,74 TL
Sanayi	37,77 TL
Organize Sanayi	35,73 TL
Resmi Daire	44,09 TL
Park-Bahçe Sulama ve Ortak Kullanım	37,29 TL

Kaynak: <https://www.oski.gov.tr/>.

Su tarifeleri kıyaslandığında mesken su fiyatının Altınordu Belediyesi'nde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ticarethane (İşyeri) su ücretlerinde ise Giresun Belediyesi daha yüksek fiyat uygulamaktadır. Ortak Kullanım su fiyatları ise Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi'ne göre çok daha uygundur.

Şantiye inşaat su ücretlerinde ise Altınordu Belediyesi Giresun Belediyesi'ne göre daha uygun fiyat uygulamaktadır. Resmi dairelere uygulanan fiyata bakıldığında ise Giresun Belediyesi Altınordu Belediyesi' ne nazaran neredeyse yarı yarıya daha uygun fiyat sunmaktadır. Kamu yararı gözetilen kuruluşlara uygulanan fiyat ise birbirine yakındır. Sanayi ve Organize Sanayi grubuna uygulanan su ücret tarifesi fiyatı Giresun Belediyesi'nde Altınordu Belediyesi' ne göre daha yüksek

olarak karşımıza çıkmaktadır. Altınordu, Ordu Büyükşehir merkez ilçesi olmasına karşın mesken birim m³ su fiyatının Giresun Belediyesi'ne kıyasla çok yüksek olmadığı söylenebilir.

3.1.12. Proje ve Hizmet Kıyaslaması

Belediyelerde kıyaslama (benchmarking), yerel yönetim hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla farklı belediyelerin hizmet sunum biçimlerinin, mali yapılarının, süreçlerinin ve performans göstergelerinin karşılaştırılmasıdır. Belediyelerin hizmet kalitesini, kaynak kullanımını ve vatandaş memnuniyetini artırmak için farklı belediyelerin uygulamalarını karşılaştırarak en iyi uygulamaları belirlemek ve uyarlamaktır. Bu süreç, performans, hizmet sunum şekli gibi çeşitli belirteçleri belediyeler kendi iç birimleri arasında, kendi içinde dönemlik olarak da gerçekleştirerek ne durumda olduklarını görebilirler.

Kıyaslama faaliyetinin temelinde bir referans noktası belirleme, iyi, başarılı bir örneği taban alma gibi kıyaslama ölçütleri belirlemek vardır. Bu açıdan belediyelerde de proje ve hizmet kıyaslaması yapmadan önce neye göre kıyaslama yapılacağına belirlenmesi önemlidir. Aşağıda tabloda bazı örnek kıyaslama kıstasları ortaya koyulmuştur.

Tablo 33: Kıyaslama Ölçütleri Örnekleri

Kategori	Örnek Göstergeler
Mali Yönetim	Kişi başına düşen bütçe, gelir-gider dengesi
Hizmet Kalitesi	Çöp toplama sıklığı, su hizmetlerinin kesinti süresi ve miktarı
Vatandaş Memnuniyeti	Anket sonuçları, şikayetlerin çözüm süresi
İnsan Kaynakları	Personel başına düşen hizmet sayısı
Dijitalleşme	Online hizmet oranı, e-belediye ve e-devlet altyapısı
Çevre ve Temizlik	Atık geri dönüşüm oranı, sıfır atık oranı, yeşil alan oranı
Sosyal Hizmetler	Hane/Hasta/Engelli destek programları kapsamı

Giresun Belediyesi ile Altınordu (Ordu) Belediyesi projeleri sosyal hizmetler altyapısı, altyapı, çevre yönetimi ve vatandaş odaklı projeler açısından sundukları hizmetler aşağıdaki başlıklar altında kıyaslamaya tabi tutulabilir.

3.1.12.1. Sosyal Hizmetler ve Yardım Projeleri

Giresun Belediyesi Sosyal Market, ihtiyaç sahiplerine sosyal sorumluluk projeleri kapsamında destek olmak amacıyla temizlik, gıda ve kıyafet gibi ürünleri ücretsiz sunmaktadır. Şehrin belli başlı mahallelerinde kumbaralar bulunmakta vatandaşlar ihtiyaç fazlası kıyafetlerini, ayakkabılarını vb. kumbaralara atmakta, sosyal marketin kullanılabilir ürünlerinin bir kısmı bu şekilde tedarik edilmektedir.

Giresun Belediyesi İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü bünyesinde Atık pil toplama kutuları okullara ve çeşitli kurumlara konulmaktadır. Okullarda atık yağ toplama yarışmaları düzenlenmektedir. Şehrin çeşitli noktalarına sıfır atık dönüşüm çöp kutuları konulmaktadır. Böylelikle yediden yetmişe vatandaşlara sıfır atık, geri dönüşüm ve çevre bilinci aşılanmaya çalışılmaktadır.

Sosyal Market,

Ordu Büyükşehir Belediyesi tarafından Altınordu ilçesinde açılan market dezavantajlı vatandaşlara gıda, temizlik ve kıyafet gibi ürünleri ücretsiz sunmaktadır.

Giysi Kumbarası,

Bu proje ile Altınordu Belediyesi şehrin muhtelif noktalarına yerleştirdiği giysi toplama kutuları ile vatandaşların kullanmadığı her çeşit kıyafet, ayakkabı gibi ürünler; havlu, battaniye gibi tekstil ürünleri ve her türlü oyuncak çeşidi toplanmakta ve kullanılabilir olanları ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmakta, kullanılamaz durumda olanlar ise geri dönüşüm sürecine dahi edilerek yeni ürünler elde edilmesi amacı ile ekonomiye kazandırılması amaçlanmaktadır. (altinordu.bel.tr).

Temel amaç sıfır atık, geri dönüşüm ve çevre bilinci ekseninde hem ekonomiye hem de vatandaş katkı sunmaktır.

Kent Lokantası hem Giresun Belediyesi hem de Altınordu Belediyesi günlük ortalama yaklaşık 500 kişiye kadar piyasa fiyatlarının altında yemek hizmeti sunmaktadır.

Halk Süt Projesi, Altınordu Belediyesi tarafından, okul öncesi ve ilkokul çağındaki yaklaşık 5.000 öğrenciye günlük süt dağıtımı yapılmaktadır (altinordu.bel.tr). Aynı zamanda Halk Et Projesi de hayata geçirilmiştir.

Evde Bakım ve Sağlık Hizmetleri, Giresun Belediyesi Evde Bakım ve Sağlık Hizmetleri ekibi aylık yaklaşık 130 haneye evde bakım ve sağlık hizmeti sunmaktadır. Bu hizmet kapsamında, engelli, yaşlı ve ihtiyaç sahibi vatandaşlara yönelik temizlik, kişisel bakım ve hastane ulaşım desteği gibi çeşitli konularda hizmetler sunulmaktadır (Giresun Belediyesi).

3.1.12.2. Altyapı ve Kentleşme

Giresun Belediyesi, içme suyu şebekesi yenileme çalışmaları ile su kesintilerinin ve kalite sorunlarının önüne geçmeyi hedeflemektedir (giresun.bel.tr, 2024). Yol açma, parke tamirata gibi çeşitli mahallelerde altyapı iyileştirmeleri yapılmaktadır.

Sanayi Sitesi Altyapı ve Üstyapı Yenilemesi; Giresun Belediyesi Büyük Sanayi Sitesi'nde yağmur suyu, kanalizasyon ve içme suyu hatları güçlendirilip, kilitli parke taşı döşemesi ve dekoratif aydınlatma sistemi kurulmakta bu sayede hem estetik hem de fonksiyonel bir iyileşme hedeflenmektedir (Net Haber, 2025).

Giresun Belediyesi hizmet kalitesini artırmak amacıyla bilgi işlem altyapısına 1,8 milyon TL'lik yatırım yapmıştır. Bu yatırımla belediyenin tüm birimlerinin daha hızlı ve güvenli çalışması sağlanarak, dijital hizmetler güçlendirilmiştir (giresun.bel.tr, 2024).

Altınordu Belediyesi; Bazı mahallelerindeki arazilerini 112 Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu ve Aile Sağlığı Merkezi yapımı için Ordu İl Sağlık Müdürlüğü'ne tahsis etmiştir (Altınordu Belediyesi). Belediye tarafından aynı zamanda modern bir nikah salonu inşaatına başlanmış olup çalışmaların %50'si tamamlanmıştır. Altyapı çalışmaları ihtiyaçlar doğrultusunda çeşitli şekillerde devam etmektedir. Altınordu Belediyesi İmar ve Şehircilik ile ilgili işlemleri dijitale taşımak için bilişim teknolojileri firmasından teknoloji hizmeti satın alımı yaparak bilgi işlem altyapısını güçlendirmiştir.

3.1.12.3. Çevre ve Temizlik Yönetimi

Giresun Belediyesi şehir genelinde temizlik ve çevre düzenlemesi hizmetlerini sürdürmektedir. Temizlik İşleri Müdürlüğü'ne bağlı ekipler parklar, dolmuş durakları, kanallar, yağmur suyu hatları, cadde ve sokaklarda geniş kapsamlı yıkama çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Ayrıca temizlik ihbarı için çek gönder Whatsapp hattı kurulmuştur. (giresun.bel.tr, 2024, 2025).

Giresun Belediyesi tarafından, doğa ve canlılar için geri dönüşüm kapsamında her gün kilolarca balık atığının çöpe gitmesi yerine canlılar için değerlendirilmesi amacıyla Balık Hali esnafı ile birlikte hayata geçirilen proje ile balık atıkları düzenli şekilde toplanarak özellikle martı ve balık popülasyonuna destek amaçlanmaktadır. Böylelikle hem atık israfı önlenecek hem de ekosisteme katkı sağlanacaktır. (giresun.bel.tr, 2025).

Altınordu Belediyesi, Mahallelerinde 24 saat esasına göre temizlik hizmeti sunmakta, çöp konteynerleri düzenli olarak dezenfekte edilmekte ve park, sokak gibi alanlar sürekli temizlenmektedir (Altınordu Belediyesi). Aynı zamanda çöp konteynerleri estetik görünümü ile ilgili çalışmalar kapsamında merkezi alanlardaki konteynerler çim alanların içine alınırken, turizm bölgesi olan Boztepe'ye ise ahşap dekorasyonlu özel tasarım uygulaması gerçekleştirilmiştir. (altinordu.bel.tr).

Tablo 34: Hizmet Proje Kıyaslaması

Kriter	Giresun Belediyesi	Altınordu Belediyesi
Evde Bakım Hizmetleri	Aylık yaklaşık 130 hane	Yok
Yemek Hizmeti (Kent Lokantası)	Günlük yaklaşık 500 kişi	Günlük yaklaşık 500 kişi
Süt Dağıtımı (Halk Süt)	Yok	Yaklaşık 5.000 öğrenciye günlük süt
Sosyal Market	Var	Var
Sağlık Hizmetleri İçin Arazi Tahsisi	Yok	Bazı Mahallelerde araziler tahsis edilmiştir.
Et Dağıtımı (Halk Et)	Yok	Var
Yeni Nikah Salonu	Yok	İnşaat devam ediyor, tamamlanma oranı: %50
Temizlik Hizmetleri	Düzenli yapılmaktadır.	Bütün mahallelerde 24 saat temizlik
Altyapı ve Kentleşme Uygulamaları	Var	Var
Sosyal Hizmetler ve Yardımlar	Var	Var

Kaynak: Giresun ve Altınordu Belediyesi.

Tablo 35: Giresun ve Altınordu Belediyesi Proje Hizmet Değerlendirme

Kriter/Alan	Giresun Belediyesi	Altınordu Belediyesi
Nüfus (Yaklaşık)	145.000 Merkez	120.000
Sosyal Yardımlar	Evde Bakım ve Sağlık Hizmeti, Kent Lokantası, Sosyal Market	Kent Lokantası, Sosyal Market
Eğitim, Destek	Belirgin bir öğrenci destek projesi bulunmamaktadır.	Halk Süt, Halk Et
Altyapı ve Sağlık	Sağlıkla ilgili hizmetler, Evde bakım hizmetleri, Altyapı çalışmaları	Bazı mahallelerde sağlık tesisi için arazi tahsis, aile sağlığı merkezi inşaat desteği,
Çevre ve Temizlik Hizmetleri	Temizlik faaliyetleri şehir genelinde sürdürülmektedir. 24 saat esaslı ile ilgili detaylı bilgi verilmemiştir.	Mahallelerde 24 saat temizlik, konteyner dezenfeksiyonu ve genel çevre düzenlemeleri
Kültürel ve Nikah Hizmetleri	Mevcut kültürel hizmetler ve faaliyetler var ancak büyük ölçekli yeni projeler duyurulmamıştır.	Yeni modern nikah salonu inşaatı
Dijital Hizmetler	Resmi internet sitesi üzerinden temel belediye işlemleri yapılmaktadır.	E-Belediye altyapısı güçlü, dijital hizmetler erişilebilir durumdadır.
Sosyal Belediyecilik Profili	Daha çok yaşlı ve sağlık hizmetleri odaklı	Geniş kapsamlı: gıda, çocuk, yaşlı, engelli ve aile destek projeleri barındırmaktadır.

Kaynak: Giresun ve Altınordu Belediyesi.

3.1.13. Altınordu (Ordu) Belediyesi ve Giresun Belediyesi Mülakatlar

3.1.13.1. Altınordu (Ordu) Belediyesi

Altınordu Belediyesi yetkililerinin “Kıyaslama” ya (Benchmarking) ilişkin ekte yer alan mülakat sorularına vermiş olduğu yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Kıyaslama “Örnek Alma” “Emsal Gösterme” faaliyetidir. Kıyaslamayı bu açıdan tanımlarsak eğer belediyeler diğer belediyelerin uygulamış olduğu başarılı olmuş, halk tarafından beğenilmiş uygulamaları, hizmetleri ve projeleri kıyaslama yöntemi ile uygulamaya koyabilir. Altınordu Belediyesi’nde kısmen kıyaslama yapılmakta olup bazı konularda özellikle hukuki hataları minimuma indirebilmek için mevzuat uygulanması sırasında diğer belediyelerin uygulamalarında mevzuatı nasıl uyguladığı ile ilgili bilgi alınarak mevzuat uygulanmaktadır.

Kıyaslama yapılmadan önce hazırlık çalışmaları yapılmaktadır. Örneğin, Altınordu Belediyesi Ünye Belediyesi’nin hayata geçirmiş olduğu projeyi kıyaslama

yoluyla uygulamak isteği zaman Ünye Belediyesi'nden kıyaslama yetkilileri ve personelleri ile telefon görüşmeleri yapılabilir, resmi internet sitesinden proje ile ilgili bilgiler toplanabilir, sosyal medya hesapları üzerinden proje hakkında bilgi toplanabilir.

Kıyaslama sürecine bir bütün olarak belediye bütün birimleri ile dahil olmamaktadır. Kıyaslama projesi hangi müdürlükleri ilgilendiriyorsa o müdürlükler koordineli bir şekilde projeye dahil olmaktadır. Görüş ve bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Kıyaslama projesinde yer alacak yetkili kişiler ve personeller kıyaslama konusunda gerekli bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Konularına hakim ve becerikli olmalıdırlar. Takım çalışmasına uygun olmalıdırlar. Kişisel olarak kendisini ön plana çıkarmayı düşünmeyen kurumsal imajı ön plana çıkarmayı benimsemiş olmalıdırlar.

Altınordu Belediyesi'nde kıyaslama faaliyeti yapılacağı zaman takım çalışması şeklinde ekiplerin, ilgili birim yetkililerinin ve personellerin birlikte çalışması ile yapılmaktadır.

Altınordu Belediyesi bölgede belirlemiş olduğu dört tane tarihi çeşmenin restorasyonu için İstanbul Büyükşehir Belediyesi Miras ekibi ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmeler neticesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Miras ekibi yetkilileri Altınordu (Ordu)'da misafir edilmiştir. Restorasyon işlemi aşamasında miras ekibi dört tarihi çeşmenin bakımı, onarımı, temizliği, kitabelerin boyanması gibi çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu şekilde belediyeler arasında yapılan iş birliği kentlerde kültürel mirasın korunması açısından çok önemlidir. Bu uygulamadan sonra Altınordu Belediyesi'nde Altınordu Miras kurulması şeklinde bir düşünce ortaya çıkmıştır.

Kıyaslama sürecinde elde edilen bilgiler ürünlere, hizmete, sürece yansımaktadır. Örneğin; İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin başlatmış olduğu Halk Süt, Kent Lokantaları, Halk Et gibi projeler Altınordu Belediyesi'nde de Altınordu Halk Süt, Altınordu Kent Lokantası, Altınordu Halk Et olarak uygulanmaktadır. Bu projelerde lojistik, tedarik, satış stratejisi ve faaliyetleri, fiyatlandırma politikası gibi konularda bilgi alışverişı yapılarak, Altınordu nüfusunun sosyo-ekonomik durumu göz önüne alınarak projeler hayata geçirilmiştir. Bu örneklerde de görüldüğü üzere Altınordu Belediyesi kıyaslamayı ulusal düzeyde yapmaktadır.

Kıyaslama Altınordu Belediyesi için bir ihtiyaç olabilir. Bir konu, proje, hizmet ile ilgili başarılı bir uygulama varsa vatandaşın o konuda büyük bir talebi varsa eğer o zaman kıyaslama yapılabilir. Vatandaşların istekleri doğrultusunda olabileceği gibi belediyeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve hizmetlerini uygulayabilmek için de kıyaslama yapabilir. Altınordu Belediyesi İmar ve Şehircilik ile ilgili işlemleri Bilişim Teknolojisi firmasından teknoloji transferi yaparak süreci tamamen internet ortamından yapılabilir hale getirmiştir. Bu şekilde sürecin tamamını internet üzerinden yürüten diğer referans belediyeler ile programın işlerliği, verimliliği, kullanılabilirliği ve performansı kıyaslanabilir. Sonuçlar gerekli iyileştirmeler konusunda yol gösterici olabilir. Nüfus ve talep dengesi gözetilerek Altınordu Belediyesi performans kıyaslaması yapabilir. Bu şekilde iyi örnekleri yakalayıp gerekli müdahaleler yapılabilir. Aynı zamanda hedeflere ne düzeyde ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgili birimlerin kendi iç hedefleri, gerçekleşmesi istenen durum ile gerçekleşen durum kıyaslanarak hedef kıyaslaması yapılarak değerlendirilebilir.

Altınordu Belediyesi kıyaslama faaliyeti şu aşamaları izlemektedir;

- Kıyaslama konusunun belirlenmesi, Kıyaslama ekibinin oluşturulması,
- Talep toplama, nüfusun yoğunluğunun isteğine göre örneklerin araştırılması,
- Örneklerin fayda-maliyet analizinin yapılması, bölgenin sosyal ve ekonomik koşullarına uygunluğunun araştırılması,
- Kıyaslama uygulaması için eylem planının hazırlanması, Uygulamaya geçilmesi,
- Uygulamanın geri bildirimler ve kontroller ile denetiminin gerçekleştirilmesi, yani ne ölçüde başarılı olup olmadığının tespit edilmesi.

Kıyaslamanın başarılı olabilmesi için Altınordu Belediyesi'nde; Belediye Kanunu, ekonomik faktörler, mevzuat, estetik, demografik faktörler, kültürel faktörler ve coğrafi faktörler gibi çeşitli noktalara dikkat edilmelidir.

Kıyaslama uygulamasında; aynı başarıyı yakalama beklentisinin yarattığı stres, talep farklılıkları, ekonomik faktörler, esnek olmayan kamu prosedürleri, hukuki uygulama zorlukları vardır. Farklı bir bölge uygulaması ile kıyaslama yapılacaksa bölgesel, kültürel, sosyal ve ekonomik yapı farklılıkları kıyaslama uygulamasının zorlukları olarak sayılabilir.

Altınordu Belediyesi'nde iç kıyaslama yapılmaktadır. Birimler yıllık temelde hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları ile ilgili kıyaslama yapmaktadırlar. Ayrıca Altınordu Belediyesi 5 yıllık dönem zarfında hedef, performans kıyaslamasını istenilen durumla karşılaştırma yaparak yapmaktadır. Altınordu Belediyesi'nde her bir birimin/müdürlüğün faaliyet kolu farklı olduğundan dolayı birimler arası kıyaslama yapmak zordur.

Altınordu Belediyesi'nin bütün olarak kıyaslama faaliyetine dahil edilmesi zordur. Çünkü çok farklı faaliyet kollarında hizmet yapılmaktadır. Sene sonlarında müdürlükler bütçelerine göre harcama tutarlarına göre kıyaslama yapabilirler. Mali kıyaslama yapılacaksa eğer, Altınordu Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğü' nün işinde uzman olan ekonomist personelleri kıyaslama sürecine dahil edilir.

Kıyaslama faaliyetinde dışarıdan uzman desteği alınmamaktadır. Altınordu Belediyesi'nin ana faaliyet kolu üretim olmadığından ve süreç kıyaslaması uygulamada riskler, zorluklar sebebiyle yapılmamaktadır. Kıyaslama sonucunda elde edilen bilgilerin ürünlere, süreçlere yansıtılması ile ilgili soruya yetkililerden bazıları çekimser kalmıştır. Altınordu Belediyesi'nde ulusal düzeyde kıyaslama yapılmaktadır.

Belediyelerde hizmet ve vatandaş taleplerinin hızlı bir şekilde çözümü esas olduğundan dolayı fiziksel olarak (%100) tamamlanmış ürünlerle/hizmetlerle kıyaslama yapılması daha uygundur.

Hedef Kıyaslaması Altınordu Belediyesi'nde yapılmaktadır. Örneğin; Fen İşleri Müdürlüğü'nün yıllık yol yapma hedefi 40 km'dir. Yılın ilk yarısında ne kadar yol yapıldığı ile ikinci yarısında ne kadar yol yapıldığı arasında kıyaslama yapılmaktadır.

Kıyaslama Altınordu Belediyesi'nde bir ihtiyaçtır. Dönemsel temelde ve iş temelinde kıyaslama yapılmalıdır. İşin yürütülebilmesi için, kontrol ve denetleme aracı olması açısından, hangi durumda olunduğunun görülebilmesi için bir öngörü oluşturmaktadır.

Kıyaslama uygulamasında en büyük zorluklardan bir tanesi zaman problemidir. Uzun dönemli bir faaliyet olmasından dolayı kıyaslama dönemsel temelde değişiklikler karşısında sekteye uğrayabilmektedir. Aynı zamanda kıyaslama faaliyetinde çalışacak yetkin personellerin azlığı, kıyaslama personellerinin işleri bire bir takip etmesi, uyumlu ve verimli bir şekilde birlikte çalışmaları gerekmektedir.

3.1.13.2. Giresun Belediyesi

Giresun Belediyesi yetkililerinin “Kıyaslama” ya (Benchmarking) ilişkin ekte yer alan mülakat sorularına vermiş olduğu yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Kıyaslama; En iyi uygulamaların tespit edilmesi ve uyarlama yapılabilmesi için aynı amaca yönelik ürün, nesne ve hizmetlerin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır. Giresun Belediyesi Plan ve Proje Müdürlüğü’nde rutin bir faaliyet olmasa da sık sık kıyaslama yapılmaktadır.

Kıyaslama öncesi hazırlık çalışmaları yapılmaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kıyaslama konusunun belirlenmesi, (Hangi belediyeler kıyaslanacak, hangi yönleriyle kıyaslanacak) gerekli bilgi ve belgelerin toplanması, kıyaslama ekibinin oluşturulması, kıyaslama faaliyetinin belediye bütçesine oluşturacağı mali yükün tespit edilmesi ve zaman planlamasının yapılması gibi çalışmalar örnek olarak verilebilir.

Eğer dış ya da ulusal kıyaslama faaliyeti yürütülecekse, diğer eş değer belediyelerin benzer birimleri veya uygulamaları, kurum içinde ya da birim içinde bir kıyaslama yapılacaksa benzer faaliyet gösteren, yakın işleri yapan birimler kıyaslamaya dahil edilir.

Belediyelerde profesyonel kıyaslama (benchmarking) faaliyetleri, çeşitli hizmet alanlarını kapsayacak şekilde geniş bir iş birliği gerektirir. Kıyaslama, sadece bir departmanın ya da birimin sorumluluğunda olan bir süreç olmamakla birlikte aksine belediyenin birçok biriminin katılımı ve iş birliğini gerektiren çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu açıdan Giresun Belediyesi’nde yer alan Mali Hizmetler Müdürlüğü, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, dış saha hizmeti müdürlükleri (Fen İşleri, Temizlik İşleri gibi.), Yönetim Birimleri (Encümen, Belediye Meclisi, Başkanlık Makamı), Denetim ve İç Kontrol Birimi gibi belediye organları sürece dahil olmalıdır.

Kıyaslanan hizmetlerin maliyet analizinin yapılması, kıyaslama süreci için gerekli olan insan gücünün organizasyonu, kıyaslama için gerekli olan dijital platformların ve veri güvenliğinin sağlanması, kendi alanlarındaki hizmetlerin mevcut performansının izlenmesi ve raporlanması, kıyaslama sonuçlarına dayalı olarak yöneticilerin kararlar almasına katkı sağlamak, kıyaslama sürecinin yasal

çerçevede yapılmasını sağlamak ve süreçlerle sonuçların doğruluğunu denetlemek gibi görev ve bilgi katkıları kıyaslama sürecinde ilgili müdürlükler tarafından sağlanmaktadır.

Yeterli mesleki formasyona sahip olması, araştırmacı özellikte olması, deneyimli, iletişim ve iş birliği becerisi yüksek, çözüm odaklı, teknolojik yatkınlığı iyi, stratejik düşünebilme yeteneğine sahip. Kıyaslama sürecinde görev alacak personellerin temel nitelikleri arasında sayılabilir.

Farklı disiplinlerin, faaliyet alanlarının ve uzmanlıkların kıyaslama sürecinde birlikte çalışması gerekmektedir. Bu yüzden sayıca değişen gruplar şeklinde takım faaliyeti olarak kıyaslama faaliyeti gerçekleştirilmektedir.

Plan ve Proje Müdürlüğü olarak müdürlüğümüzün faaliyet alanlarına giren konular ağırlıklı olmak üzere, genellikle belediyeçilik üzerine kıyaslama çalışmaları yürütmekteyiz. Ayrıca, çeşitli hedeflere ulaşmak, daha verimli, etkin ve kaliteli hizmet sunumu için kıyaslama yapılabilir. Stratejik hedeflere ulaşmak için kıyaslama yapılabilir.

Kıyaslamanın türüne göre değişebilir. Eğer ulusal ya da uluslararası düzeyde bir kıyaslama faaliyeti yürütülecekse uzman desteği alınması faydalı olabilir. Örneğin, kıyaslamada belediyeler hizmetlerini diğer yerel yönetimlerle, sektörle ya da uluslararası standartlarla karşılaştırabilir. Bu süreç, uzmanlık gerektiren analizler, veri toplama teknikleri ve stratejik planlama gerektirdiğinden dolayı profesyonel destek alınabilir. Genellikle iç kıyaslama yaptığımızdan dolayı uzman desteği ihtiyacı duymamaktayız.

Kıyaslama sürecinde elde etmiş olduğumuz bilgileri mümkün mertebe ürünlerimize ve süreçlerimize yansıtırız. Kıyaslama sonuçları sayesinde, belediyeler daha verimli çalışabilir, hizmet kalitesini artırabilir ve vatandaşlara daha iyi hizmet sunabilir. Bu da kurumda sürekli iyileştirme ve yenilikçilik kültürünün gelişmesine katkı sağlar. Örneğin; diğer yakın bütçeli belediyelerin uygulamış olduğu başarılı projeler ile Giresun Belediyesi proje geliştirme konusunda kıyaslama yapabilir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından hizmete geçirilen Kent Lokantası projesi Giresun halkının sosyo-ekonomik koşulları dikkate alınarak oluşturulan fiyat ve hizmet politikası ile Giresun Belediyesi tarafından Giresun Kent Lokantası olarak faaliyete geçirilmiştir.

Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kıyaslama yapılabilir. İki şekilde kıyaslama da kendi içinde değerli olup, belediyeler her iki düzeyi de kullanarak, hem yerel, ulusal ihtiyaçlara uygun çözümler geliştirebilir hem de uluslararası düzeydeki en iyi uygulamalardan yararlanabilirler.

Sokak, meydan ve çevre düzenleme projeleri, altyapı, üst yapı projeleri geliştirme süreci kapsamında analitik etütleri, analiz sonuçları gibi aşamalarda diğer belediyelerin proje süreçleri ile kıyaslama çalışması yapılabilir. Proje hedefleri doğrultusunda yıllık olarak ne kadar proje planladık ne kadarını tamamlayabildik şeklinde hedef kıyaslaması yapmaktayız.

Kıyaslama Plan ve Proje Müdürlüğü için bir ihtiyaçtır. Çünkü en iyi sonuçlara, hedefe ulaşmada büyük bir katkı sağlar. Hizmet kalitemizin artmasını sağlar. Yenilikçi ve başarılı projeler geliştirmemize olanak sağlar. Farklı belediyelerde uygulanmakta olan yeni projeler ve uygulamaların neler olduğunu görmemizi sağlayarak, yeni projelerin geliştirilmesine veya var olanların iyileştirilmesinde rehber olabilir. Örneğin; Dijitalleşme ve akıllı şehir çözümleri, çevre dostu projeler geliştirme.

Müdürlüğümüz bütçesini daha verimli ve etkin kullanabiliriz. Örneğin: Park ve bahçe düzenlemesi işlerinin bitirilmesinin ardından yaklaşık maliyet hesabında, proje kapsamında kullanılan malzemelerin seçimi, tefriş ve fizibilite çalışmalarının nasıl daha uygun maliyetli yapılabileceği ile ilgili diğer örnek belediyeler ile kıyaslama çalışması yapılabilir.

Kıyasa konu olan ürün, hizmet ve uygulamalardaki sorun ve eksiklikleri yeni uygulanacak olan uygulama, hizmet ve ürünlerde gidermeye yarar. Verimliliği düşük projeler iyi örnek diğer projelerle kıyaslama yapılarak iyileştirilebilir. Proje geliştirmede öncelikli alanların belirlenmesini sağlar. Diğer belediyelerin iyi uygulamaları örnek alınarak Giresun özelinde yenilikçi çözümler geliştirilebilir. Başarılı uygulamaların bu şekilde analiz edilmesi sayesinde belediyeler hizmet kalitesini artırabilir.

Araştırma süreci, bire bir istenilen muadil örnekleri bulmaktaki güçlükler, güvenilir ve güncel verilere ulaşmadaki zorluklar, kaynak ve ölçek farklılıkları, tanım ve ölçüm farklılıkları, belediyeler arasında mali yapı, personel, bütçe, altyapı

farklılıkları, kurumsal işleyiş farklılıkları, stratejik planlama ve performans kültürünün yerleşmemiş olması. Kıyaslamayı zorlaştıran etkenler arasında sayılabilir.

Müdürlüğümüz bünyesinde kıyaslama süreci, bilgi toplama- analiz ve sentez- araştırma- projenin uygulanması- kontrol ve denetim aşamalarından oluşmaktadır.

Kıyaslama konusu ürün ya da hizmetin yasalara, mevzuata aykırı olmaması ve amaca uygun olması gerekmektedir. Belediyeler arasında ihtiyaç farklılıkları vardır. Bu yüzden karşılaştırma yapılan örneklerin benzer koşullarda olmasına dikkat edilmelidir.

Performansın nitelikli ve hızlı olmasına katkı sağlar. Belediyelerde kıyaslama faaliyetlerinin kurumsal performansa etkisi oldukça büyüktür. Kıyaslama, verimlilik artışı, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, performans göstergelerinin iyileştirilmesi, kurumsal öğrenme ve stratejik kararlar gibi birçok alanda önemli katkılar sunabilir.

Giresun Belediyesi, ulaşım altyapısında ortaya çıkan eksikliklerin belirlenmesi ve bu alanlarda iyileştirmeler yapmak amacıyla kıyaslama yapabilir. Diğer şehirlerdeki başarılı ulaşım projelerinden faydalanılarak altyapı iyileştirmeleri yapılabilir.

Giresun Belediyesi'nde sosyal, ekonomik ve çevresel projeleri geliştirmek için kıyaslama yapılabilir. Hayata geçirilen projelerin başarısını değerlendirmek için kıyaslama yapılabilir.

Kıyaslama, birbirinin benzeri iki unsur arasında yapılan daha iyi, başarılı olanın neden ve nasıl daha başarılı, iyi olduğunu anlamamıza ve uygulamamıza yansıtmaya yarayan bir tekniktir. Farklı iki durum/unsur arasında sebep, sonuç ve süreç vb. yönlerden farklılıkların olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirilip uygulamaya aktarılmasıdır.

Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde düzenli olarak iç kıyaslama yapılarak ona göre yön çizilmektedir. Örneğin; Mali Hizmetler Müdürlüğü Yoklama Şefliğinde her yıl hesaplanan Evsel Katı Atık Tarife Raporu'nun maliyet hesabında yer alan kalemlerin muhasebeleştirilmesi kısmında bir önceki mali yıla göre kıyaslama yapılmakta ve şehirdeki insanların ödeme kabiliyetlerine göre düzenleme yapılmaktadır.

Kıyaslama öncesi hazırlık çalışmaları yapılmaktadır. Kıyaslama için gerekli olan bilgi ve belgeler ilgili müdürlüklerden toplanır.

Kıyaslamaya başlamadan önce kıyaslananın neden yapıldığı belirlenir. Örneğin; Maliyetleri düşürmek için.

Ekip oluşturulur. (Örnek; Muhasebe ve Strateji Birimi)

Kapsam ve konu belirlenir (Gelir/tahsilat oranı, Gider yönetimi, Tasarruf uygulamaları gibi).

Mevcut durum tespit edilir.

Veri toplama ve raporlama sistemleri gözden geçirilir. Örneğin; e-belediye üzerinden veri çekme yöntemleri, karşılaştırmaya esas olacak performans göstergeleri ortaya koyulur,

Dış, Ulusal kıyaslama ise kıyaslama yapılacak belediyelerin belirlenmesi,

İç ve dış paydaşlarla iletişim, Yasalara ve yönetmeliklere uygunluk denetimi,

Zaman ve kaynak planlaması yapılır.

Kıyaslama konusuna ve türüne göre değişir. Genellikle icracı müdürlükler kıyaslamaya dahil edilir. Örneğin; Fen İşleri, Su ve Kanalizasyon İşleri ve Temizlik İşleri Müdürlüğü gibi müdürlükler yer alabilir.

Yapılan kıyaslama anlaşmasına ve kapsamına göre değişir. Bütün olarak da belediye dahil edilebilir. Önceki durum nedir? Şimdiki durum nedir? değişen nedir? Varsa değişiklik ne gibi değişiklikler var neden olmuş şeklinde değerlendirmeler yapılır.

Kıyaslama personelleri; yasalara, yönetmeliklere hakim, etkin, etkili ve vatandaş memnuniyeti odaklı, muhakeme kabiliyeti yüksek, takım çalışmasına uygun, stratejik düşünebilen ve çözüm odaklı olmalıdırlar.

İşin ya da hizmetin türüne, mahiyetine, kapsamına ve alınmak istenen sonuca/getiriye göre takım çalışması veya bireysel olarak kıyaslama faaliyeti gerçekleştirilebilir.

Hizmet sunumunda, yasa ve yönetmeliklerin uygulanması sırasında, bütçeleme ve raporlama işlemlerinde kıyaslama tekniğine başvurulur. Aynı zamanda hizmet kalitesinin artırılması, verimlilik ve etkinlik sağlanması, maliyetlerin azaltılması gibi amaçlarla kıyaslama yapmaktayız. Kıyaslama için kurum dışı uzman desteği almamaktayız.

Kıyaslama sürecinde elde ettiğimiz bilgilerden süreçlerimizde faydalanarak gerekli düzeltmeleri ve iyileştirmeleri yapmaktayız. Yerleşik yasalardan sorumlu olduğumuz için daha çok ulusal düzeyde kıyaslama daha uygundur. Türkiye genelinde benzer profilde il veya ilçe belediyeleri ile tahakkuk- tahsilat gerçekleşme

oranı kıyaslaması yapılarak sonuca göre eylem planı yapılabilir (Performans Kıyaslaması Ulusal Bazda). Örneğin; 2023 yılı tahakkuk-tahsilat gerçekleşme oranı yaklaşık %73'tür, 2024 yılı tahakkuk-tahsilat gerçekleşme oranı ise yaklaşık %75 olarak gerçekleşmiştir. Bu şekilde iç kıyaslama ile Mali Hizmetler Müdürlüğü olarak performans değerlendirmesi yapmakta ve tahsilat artırıcı gerekli çalışmaları yapmaktayız.

Kamu kurumları ile ortak çalışma yapılarak beyan vermeyen mükelleflerin tespitinin yapılması, beyan bildiriminde bulunmalarının sağlanması, tahakkuk ve tahsilat işlemlerinin gerçekleştirilmesi ile gelirlerin artırılması hedeflerimiz doğrultusunda 2025 yılı dönem başı-dönem sonu arasında hedef kıyaslaması yapmaktayız.

Evet, kıyaslama bir ihtiyaçtır. Çünkü kaynakları etkin, verimli ve ekonomik kullanarak hizmet üretmemiz gerekmektedir. Kıyaslama bu bağlamda aynı iş/hizmet başarılı örneklerinde daha önceden nasıl, ne şekilde yapılmış, eksiklikleri, artı yönleri neler, maliyeti nedir gibi ölçülebilir veriler elde etmek için katkı sağlar. Hizmetin/işin sonucunun etkin, ekonomik ve verimli olmasını sağlar. Zamandan tasarruf etmemizi sağlar. Performansı olumlu yönde etkiler. Eksik ya da tamamlanmayan kısımların ortaya çıkmasını ve hedefe en kısa sürede en az zararla ulaşılmasını sağlar.

Kaynakların ekonomik, etkin ve daha verimli kullanılması,

Hizmetlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik,

Daha iyi sonuçlar alınması,

Zaman tasarrufu,

Vatandaşa daha kaliteli ve hızlı hizmet sunumu,

Stratejik Planlamanın güçlendirilmesi,

Başarılı uygulamaların yaygınlaştırılması, kıyaslamanın faydaları arasında yer almaktadır.

Güvenli veriye ulaşılabilirlik, daha önce kıyaslama yapmış kişilere/ kuruluşlara ulaşma zorluğu, hukuki zorunluluklardaki değişiklikler ve farklılıklar, bütçe ve finansal kaynak farklılıkları, yönetim şekli ve kurumsal işleyiş farklılıkları, kültürel ve sosyal farklılıklar, performans kriterleri ve ölçütlerindeki uyumsuzluklar, değişim ve gelişim gibi faktörler kıyaslama uygulamasını zorlaştırmaktadır.

Hazırlık-Planlama (Kıyaslama amaç ve konusunun belirlenmesi), Veri toplama (Bütçeler, Hizmet süreleri gibi.), Analiz, En iyi uygulamaların tespit edilmesi, Uyarlama ve Uygulama, İzleme, Geliştirme ve Kontrol aşamalarından oluşmaktadır.

Kıyaslama yapılacak işin/hizmetin aynı şartlar, ölçüler, faktörler ve yasalar altında gerçekleşip gerçekleşmediğine dikkat etmek gerekir. Ayrıca, sosyo-ekonomik yapı, coğrafi koşullar, yerel yönetim yapıları, ihtiyaç ve talep farklılıkları, yasal düzenlemeler kıyaslamada dikkat edilmesi gereken noktalardandır.

Kıyaslama, zamanın doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Sonucun daha iyi bir noktada oluşmasına sebep olur. Verimlilik artışı, hizmet kalitesinin ve performansların iyileştirilmesini sağlar. Bu neticeler ışığında kurumsal performansa pozitif yönde etkisi olur.

Kıyaslama; Bir faaliyetin daha olumlu ya da ileri düzeyde gerçekleşebilmesi için başarılı olmuş diğer faaliyetlerden örnek almaktır. Sık sık kıyaslama çalışması yapmaktayız. Faaliyet takvimimizde yer alan etkinlikler ile ilgili eş değer büyüklükte diğer belediyeler nasıl etkinlikler yapmış, etkinlik takvimimize neleri dahil edebiliriz, eksiklerimiz ya da artı yönlerimiz neler şeklinde kıyaslama çalışmaları yapmaktayız.

Kapsamlı ulusal düzeyde bir iş, faaliyet yapıldığında diğer belediyelerde Kültür İşleri Müdürlükleri neler yapıyor nasıl uygulama yapıyorlar şeklinde bilgi alınır. Kurum içi olarak diğer müdürlüklerin faaliyetlerini duyurma şekline ilişkin bilgi olarak kendi faaliyetlerimizi duyururken kıyaslama yapmaktayız. Ayrıca ortak yönleri bulunan faaliyetlerle kıyaslama yapılabilir. Personel şeması oluştururken diğer müdürlüklerle kıyaslama yapılabilir.

Müdürlüğümüz olarak kıyaslama uygulamalarımızda Fen İşleri, İtfaiye, Zabıta ve Mali Hizmetler Müdürlüklerini kıyaslamaya dahil etmekteyiz. Yıllık Faaliyet Raporunun hazırlanması, Stratejik Plan hazırlanması, bütçe hazırlanması, kaynak geliştirme gibi çalışmalarda belediyenin bütün birimleri sürece dahil edilerek kıyaslama yapılması daha iyi sonuçlar verebilir. Ama genellikle birimler kendi içerisinde bağımsız şekilde kıyaslama çalışmaları yürütmektedir.

Kıyaslama uygulamasında; yüksek öğrenim düzeyine sahip, analiz kabiliyeti yüksek, teknik bakış açısına sahip, bilgi teknolojilerine ve dijital teknolojilere hakim, yaratıcı, inovasyon yeteneği ve proje yönetimi becerisi olan personeller olmalıdır.

Kıyaslamayı Kültür  şleri Müdürlüğü olarak takım çalışması şeklinde yapmaktayız. Örneğın; Bazı faaliyetlerde Proje Ofisinde yer alan ekibimiz diğ r belediyelerin proje ofisleri ile bilgi alışverişı yaparak tiyatro ve etkinliklerin düzenlenmesinde kıyaslama yapmaktadır. Kıyaslama için kurum dışı uzman desteğı almamaktayız ama alınsa müdürlüğümüz açısından faydalı olabilir.

Etkinliklerimizin daha verimli, ilgi çekici ve faydalı olması için, Personel şeması düzenlerken, Stratejik Plan içerisindeki müdürlüğümüz faaliyetlerinin düzenlenmesi ile ilgili, proje toplantılarında kaynak yaratma ile ilgili ve ne nasıl yapılmış ile ilgili kıyaslama çalışmaları yapmaktayız.

Kıyaslama sürecinde elde ettiğımız bilgileri faaliyetlerimizi düzenlerken Giresun halkının da istekleri, şikayetleri doğrultusunda mali ve sosyal dengeleri gözeterek kullanmaktayız. Örneğın; Giresun Aksu Festivali'nde dışarıdan gelecek ekiplerin seçimi, konaklaması ve ulaşımı gibi konularda diğ r belediyelerden bilgi alınarak gerekli sosyal ve ekonomik düzenlemeler yapılabilir.

Genellikle ulusal kıyaslama yapmaktayız. Ama hibe programlarında uluslararası kuruluşlarla etkileşim olup (Proje Ofisi vasıtasıyla) iyi örnek uygulamaları incelenip kıyaslama tekniğı ile uygulamalar hayata geçirilebilir.

Örneğın; Uluslararası Giresun Aksu Festivali'nde halk oyunları ve diğ r etkinliklerin çeşitlendirilmesinde, halka kurs ve eğitim verilme çalışmalarında başka ülkelerin benzer bütçeli belediyeleri ile kıyaslama yapıp faaliyetler düzenlenebilir.

Etkinliklerimizin düzenlenmesi sırasında süreç kıyaslaması diğ r kuruluşlarla (belediyelerle) yapmaktayız. Ayrıca düzenlemiş olduğumuz projelerin, faaliyetlerin Giresunlular tarafından beğenilip beğenilmediğı ile ilgili kamuoyu yoklaması yaparak hedef kıyaslaması yapmaktayız.

Kıyaslama kesinlikle ihtiyaçtır. Bazı durumlarda Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yoktur. Daha iyiye, başarılı olana ulaşmak için kıyaslama pratik bir yol sunar. Kıyaslama eksikliklerin görülebilmesini sağlayan en kolay öğrenme yöntemidir.

Kıyaslama  st n performansa ulaşmayı, etkinliklerin daha profesyonel ve başarılı olmasını, başarılı olan uygulamaların yaygınlaşmasını, müdürlüğümüz kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. Hedef belirlerken bir harita  izmemize yarar. Sorunun nerede olduğunu, nelerin düzeltilmesi gerektiğini ve hangi alanların

önceliklendirilmesi gerektiğini belirlememizi sağlar. Dışarıdan bir göz gibi bakabilmemizi sağlar.

Kıyaslama yapılan kurumun şartlarının aynı olmaması, şartların ortak bir noktada buluşması gerekliliği, ölçüt belirleme zorluğu, gerçekçi konularda kıyaslama yapılmalıdır. Aksi takdirde hayal kırıklığı olabilir. Kültürel, sosyal ve ekonomik koşullardaki farklılıklar, veri toplamadaki ve ulaşmadaki zorluklar, Etkinlikler kıyaslanırken bütçe farklılıkları kıyaslama uygularken karşılaştığımız zorluklardır. Denklik olmaması, kriterlerin doğru belirlenememesi, değerlendirme ve kontrol zorlukları vardır.

Kıyaslama sürecimiz kriter belirleme- uygun kriterlerdeki kurumların belirlenmesi- kıyaslama konusu ile ilgili bilgi toplama- Harekete geçme, Uygulama- Yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi (Kontrol)- Geri Bildirim aşamalarından oluşmaktadır.

Koşulların eşit olmasına, gerçekçi ve kuruma uygun konularda, faaliyetlerde kıyaslama yapılmasına, ekonomik, sosyal, kültürel ve coğrafi faktörlere, kaynak durumuna, gerçekten ihtiyaç olup olmadığına, yasal düzenlemelere dikkat edilmelidir.

Kıyaslamanın kurumsal performansa etkisi olumlu yönde olur. Kıyaslama belediyelerde hizmet kalitesini, verimliliği ve toplumla olan etkileşimi artırmak için kullanılan etkili bir araçtır. Belediye yönetimlerinin süreçlerini, hedeflerini, fonksiyonlarını ve performanslarını değerlendirmesini sağlayan kıyaslama, doğrudan kurumsal performansı iyileştirme potansiyeline sahiptir.

3.2. GENEL DEĞERLENDİRME

Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi'nin müdürlük sayıları ve çeşitliliği benzerdir. Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü, Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü, Kırsal Hizmetler Müdürlüğü gibi müdürlükler Altınordu Belediyesi'nde yer almaktadır. Giresun Belediyesi'nde bu müdürlükler yer almamaktadır. Kırsal Hizmetler Müdürlüğü belediyenin sorumluluk alanı içerisindeki kırsal kesimin sorunları ile ilgilenilebilmesi, ilgili kurumlarla koordinasyon sağlanabilmesi ve sorunların çözülebilmesi açısından önemlidir. Giresun Belediyesi'nde de Kırsal

Hizmetler Müdürlüğü kurulması, özellikle şehir merkezine uzak olan mahallelerin sorunlarının daha hızlı çözülebilmesi açısından önemlidir. Bu müdürlüğün olması aynı zamanda Fen İşleri, İtfaiye, Zabıta gibi müdürlüklerin de yükünü biraz azaltacaktır. Bu süreçte kıyaslama tekniği önemli bir araç olarak kullanılabilir.

Hem Altınordu Belediyesi hem de Giresun Belediyesi kurumsal web siteleri üzerinden ve e-devlet üzerinden çeşitli hizmetler sunmaktadır. Altınordu Belediyesi'nin internet sitesi üzerinden ve e-devlet kapısından sunmuş olduğu hizmetler daha kapsamlıdır. Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi gibi e-devlet kapısı içinde ödeme imkanı sunmaya başlaması vatandaşlar açısından çok değerli olacaktır. Özellikle il dışında ve ülke dışında yaşayan insanlar için çevrimiçi olarak sunulan bu şekilde hizmetler çok önemlidir. Giresun Belediyesi kıyaslama tekniği ile internet ortamında sunmuş olduğu hizmetlerini Altınordu Belediyesi gibi gelişmiş düzeye getirebilir.

Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi Stratejik Planlarına göre, temel olarak hem Giresun Belediyesi'nden hem de Altınordu (Ordu) Belediyesi'nden vatandaşların beklentileri ortak olup bu beklentiler belediyelerin ana hizmetlerini aksatmadan yerine getirmeleridir. Örneğin; Sokakların temiz olması, yolların düzgün şekilde yapılması gibi beklentiler vardır. Sunulan hizmetlerden genel olarak memnuniyet düzeyi ve kalitesi/hızı Altınordu Belediyesi'nin Giresun Belediyesi'ne göre daha yüksektir. Bu açıdan Giresun Belediyesi bu memnuniyet düzeyini, kalitesini ve hızını arttırmak için çeşitli çalışmalar yapabilir ve kıyaslama tekniği ile projeler geliştirebilir.

Altınordu Belediyesi ve Giresun Belediyesi'nin amaçlarını kıyasladığımız zaman sürdürülebilir kurumsal yapının sağlanması, Kentsel alt ve üst yapı düzeninin sağlanması, Çevreye duyarlı belediyecilik, Sosyal, Kültürel, Ekonomik yaşam koşullarına uygun şehirler inşa etmek şeklinde sıralayabiliriz. Altınordu Belediyesi ile Giresun Belediyesi'nin politikalarında, amaç ve hedeflerinde kendi bölgelerindeki vatandaşların ekonomik, demografik ve kültürel özelliklerini iyi tespit etmeleri ve ona göre kıyaslama çalışmalarında bulunmaları önemlidir.

Vizyon ortaya koyarken Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi çevreye duyarlılığı ön plana çıkarmışlardır. Kültürel ve sosyal açıdan yaşanabilir, odağında insan olan şehirler inşa etmek ise her iki belediyenin misyonunu oluşturmaktadır.

Şeffaflık, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Teknoloji Odaklılık, Yeşil Dönüşüm ve Çevreye Duyarlılık, Sosyal Duyarlılık, Dayanışma ve Sosyal Belediyecilik gibi değerler Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi tarafından ortaya koyulmuştur.

Giresun Belediyesi'nin Afet Dirençli Kent anlayışına belediyecilik yaklaşımında yer vermesi özellikle heyelan ve sel gibi doğal afetlerin yaşanabildiği Giresun coğrafyası açısından önemlidir. Çocuk ve Engelli Haklarını korumaya yönelik değerleri açısından Altınordu Belediyesi'nin yaklaşımı her insanın bir engelli adayı olduğu düşüncesinden yola çıkıldığında önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediyeler yaklaşımlarında kıyaslama tekniği ile kendilerine uygun şekilde farklı bakış açıları yakalayarak proje ve hizmetlerinde bunları yansıtabilirler.

Giresun Belediyesi 2024 yılında Muğla Büyükşehir Belediyesi ile kardeş şehir olmuştur. Özellikle çok sayıda turizm beldesi yer alan Muğla ile bu kardeş şehir ilişkisi Giresun'un kültür ve deniz turizminin geliştirilmesi, projeler geliştirilmesi ve şehrin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlanması açısından önemlidir. Kıyaslama tekniğinden yararlanarak Giresun Belediyesi Muğla Büyükşehir Belediyesi'nin projelerini örnek alarak çeşitli işlere imza atabilir.

Altınordu Belediyesi 2023 yılında Gölbaşı (Adıyaman) ve Adıyaman Belediyeleri ile kardeş şehir olmuştur. Çok büyük bir deprem yaşamış olan Adıyaman ile böyle bir dayanışma gösterilmesi son derece önemlidir. Aynı zamanda kıyaslama tekniğinden yararlanarak Altınordu Belediyesi Adıyaman Belediyesi'nin projelerini örnek alarak çeşitli işlere imza atabilir.

Giresun Belediyesi'nin hizmet taşıt sayısı fonksiyonel araçlar açısından Altınordu Belediyesi'ne kıyasla daha fazladır. Bunun nedenlerini Giresun Belediyesi'nin il belediyesi olması, ihtiyaçlarını kendi kendine çözebilme zorunluluğu olarak değerlendirebiliriz. Altınordu Belediyesi'nin ise gerekli durumlarda fonksiyonel araç ihtiyacı Ordu Büyükşehir Belediyesi ile birlikte hareket edilerek giderilebilir.

Ayrıca Giresun'un arazi yapısı itibarıyla Altınordu'ya kıyasla daha engebeli olması belediye araçlarının çeşitli ve her türlü şartlarla mücadele için uygun olan teknik araçlardan oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Bilgi ve Teknoloji kaynakları ve altyapısı Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi'nin hizmetlerini yerine

getirebilmesi için yeterlidir. Belediyeler, Bilgi ve Teknoloji altyapılarını güçlendirmek için benzer büyüklükte iyi örnek kuruluşlarla kıyaslama yapılabilir.

Çalışan Personellerin demografik özellikleri açısından değerlendirdiğimizde Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi çalışanlarının çoğunluğu erkektir. Bu açıdan kadın personelin iş hayatına daha çok katılımı açısından her iki belediyenin de kadın istihdamını arttırmaları önemlidir. Daha çok ofis ortamında çalışan memur personelin eğitim durumunun da lisans ve üstü düzeyde olması vatandaşlarla iletişim noktasında önemli ve değerlidir.

Su ücretleri kıyaslandığında mesken ücreti Altınordu Belediyesi'nde Giresun Belediyesi'ne göre daha yüksektir. Ticarethane ücretlerinde ise tam tersi durum söz konusudur. Ordu Büyükşehir'in merkez ve en büyük ilçesi olan Altınordu'da belediye tarafından uygulanan mesken ücreti normal olarak değerlendirilebilir. Giresun Belediyesi'nin şantiye/inşaat grubundaki su ücreti Altınordu Belediyesi'ne göre çok daha yüksektir.

Her iki belediye de sosyal hizmetler, temel belediyeçilik hizmetleri, altyapı alanlarındaki hizmetleri ve çeşitli projeleri ile vatandaşlarına hizmet sunmaktadır. Giresun Belediyesi özellikle Evde Bakım ve Sağlık Hizmetleri ile öne çıkarken, Altınordu Belediyesi süt dağıtımı, et dağıtımı, sağlık altyapısına destek gibi projelerle dikkat çekmektedir. İki belediyenin de sunduğu hizmetler, yerel yönetim anlayışının ve sosyal belediyeçiliğin güzel örnekleridir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyanın herkese açık bir pazar durumunda olduğu, teknolojik gelişmelerin ön plana çıktığı, yoğun ve sert bir rekabet ortamında işletmeler faaliyet göstermektedirler. Kıyaslama (Benchmarking) bu bağlamda pazarda geleneksel yöntemlerin dışında, sürdürülebilirlik, süreklilik ve hayatta kalabilmek için işletmeler tarafından uygulanan önemli bir iyileştirme ve öğren-uygula tekniği olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır.

Kıyaslama (Benchmarking) Yönetim Bilim’de ilk olarak Xerox tarafından terim olarak kullanılmıştır. Ancak kavramın mantıksal olarak geçmişi çok daha eskilere Japonya ve Çin uygulamalarına dayandırılmaktadır.

Belediyelerde kıyaslama (benchmarking) kullanımı Yeni Kamu Yönetimi reformlarına kadar uzanmaktadır. Belediyecilikte performans iyileştirilmesinde kullanılabilen kıyaslama teorik ve pratik açıdan daha başlangıç dönemindedir.

İşletme literatüründe benchmarking olarak kullanılan bu yönetim süreci Kamu Yönetiminde ve yerel yönetimlerde dış kıyaslama şeklinde uygulandığı zaman daha çok “hizmet karşılaştırması” olarak karşımıza çıkmaktadır. İç kıyaslama olarak uygulandığı zaman ise genellikle bir performans değerlendirme, hedefe ulaşıp ulaşılamadığının görülmesi şeklinde önemli bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kıyaslama (Benchmarking) işletmecilik açısından son derece önemli bir konudur. Kıyaslama ile sektördeki başarılı kurumların çalışmaları, örgütsel yapıları örnek alınır; buralardan veri derlenir, bilgiye dönüştürülür ve kurumsal yapıya uygun hale getirilerek uygulamaya aktarılır. Bu çerçevede, kıyaslama işletmelerin, kurumların, örgütlerin gelişimi açısından çok önemli bir yönetim uygulamasıdır.

Altınordu (Ordu) Belediyesi ve Giresun Belediyesi’nde yapılan mülakatlar sonucunda her iki belediyede de profesyonel şekilde bir kıyaslama çalışması yapılmadığı görülmüştür. Müdürlükler ve birimler özelinde faaliyetler, performanslar ve hedefler ile ilgili kendi kontrollerinin sağlanması ve durumlarının görülebilmesi açısından bağımsız şekilde iç kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır.

Giresun ve Altınordu (Ordu) Belediyeleri kıyaslama çalışmaları yürüterek projeler ortaya koyabilir ve hizmet kalitelerini arttırabilirler.

Aynı zamanda ulusal şekilde kıyaslama yaparak gelirlerini arttırabilir hem birbirlerinden hem de diğer belediyelerden iyi örnekleri öğrenerek koşullarına uygun şekilde uygulama yapabilirler.

Araştırma sorularımız kapsamında aşağıdaki şekilde sırasıyla sonuç ve öneriler ortaya koyulmuştur. Temel araştırma sorusu şudur; kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından önemi nedir?

Diğer sorular ise şu şekildedir; Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından yararı nedir? Kıyaslama uygulamasının belediyeler açısından hayata geçirilme yöntemleri nedir? Giresun ve Altınordu Belediyeleri hangi yönleriyle kıyaslanabilir? Giresun Belediyesi'nin Altınordu Belediyesi'nden örnek alacağı uygulamalar nelerdir?

Kıyaslama yaparak belediyeler kendi performanslarını diğer belediyelerle kıyaslayarak hangi alanlarda geri hangi alanlarda daha iyi olduklarını görebilirler. Bu şekilde değişime ve gelişime açık olan alanlarının net tespitini yapabilirler. İyi örnekleri, başarılı olmuş uygulamaları kıyaslama tekniği ile inceleyen belediyeler bu uygulamaları kendilerine uyarlayarak hizmet kalitelerini arttırabilirler.

Belediyeler kıyaslama yaparak, benzer hizmetleri daha kısa sürede ya da daha düşük maliyetle sunan örnekleri incelediklerinde, kendi kaynaklarını nasıl daha verimli kullanabileceklerini öğrenebilirler. Belediye tepe yönetimleri, kıyaslamanın veri sunma özelliği sayesinde stratejik kararlarını somut verilere dayandırarak daha isabetli planlamalar yapabilir. Performansın ölçülmesi ve kamuoyuyla paylaşılması, bir yandan şeffaflık sağlarken bir yandan da halkın yerel yönetime olan güvenini artırır.

Hizmet kalitesindeki artış, doğru orantılı şekilde vatandaş memnuniyetine yansımaktadır. Kıyaslama sayesinde vatandaşların beklentilerine daha uygun çözümler geliştirilebilir. Kıyaslama kültürünün belediyelerde oluşması, belediyeleri daha yenilikçi çözümler üretmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye teşvik eder.

Kıyaslama çalışması ile belediyeler diğer belediyelerin başarılı uygulamalarını inceleme olanağı bulur ve hizmet kalitelerini geliştirirler. Kaynak israfı önlenip, iş süreçleri iyileştirilir ve maliyet, zaman tasarrufu sağlanır. Kıyaslama belediyelere nesnel ölçütlerle performanslarını değerlendirme şansı verir. İyi, başarılı örneğin

sunmuş olduğu kıyaslama verileri planlama ve karar alma süreçlerinde güçlü bir dayanak oluşturur.

Daha iyi hizmet sunumu ile yerel yönetime olan güven ve memnuniyet düzeyi artar. Ayrıca kıyaslama tekniği ile başarılı çalışmaların diğer belediyelere model olması sağlanır. Bilgi paylaşımı ve iletişim artar. Belediyeler arasında sağlıklı ve etik bir rekabet ortamı sağlanırken sürekli gelişimin önü açılır.

Belediyelerde kıyaslama çalışması, belirli bir kıyaslama süreci ve planlaması çerçevesinde hayata geçirilebilir. Bu açıdan aşağıdaki adımlar izlenebilir.

Hangi hizmet alanında ve amaçla kıyaslama yapılacak? (Örneğin; Su hizmetleri, dijital hizmetler, Maliyetleri düşürmek, Kaliteyi artırmak).

Karşılaştırma Öznesinin Belirlenmesi: Örneğin; Eşdeğer şartlarda ve özelliklerle hizmet sunan yurt içi ya da yurt dışı belediyelerle kıyaslama yapılabilir.

Veri Toplama: Belediye raporları, saha çalışmaları, performans göstergeleri vb.

Analiz ve Değerlendirme: Toplanan veriler ışığında farklılıklar, üstün yönler ve eksik yönler ortaya koyulur.

Uygun Olan Uygulamaların Entegre Edilmesi: Yerel koşullara ve yasalara uygun şekilde başarılı olan uygulamalar uyarlanır. Ama bu aşamada kıyaslamamanın basit bir “kopyala-yapıştır” yöntemi değil “öğren-uyarla” yöntemi olduğuna çok dikkat edilmelidir.

Pilot Uygulama ve Geri Bildirim: Kıyaslama öncelikle küçük ölçekli bir örnek olarak faaliyete geçirilir. Vatandaşlar ve çalışanlardan geri bildirimler ve değerlendirmeler alınır.

Sürekli Takip Etme ve Yaygınlaştırma: Başarılı olan uygulamalar geliştirilebilir. Belirli dönemlerle kıyaslama süreci tekrarlanır. Sürekli iyileştirme ana hedeftir.

Hem Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi özelinde hem de yerel yönetimler genelinde bu rehber takip edilerek kıyaslama çalışması yapılabilir. Bu rehberi yerel yönetimler aynı zamanda kendi iç faaliyetlerinde, işlerinde ve süreçlerinde de uygulayabilirler. Bu şekilde örnek al-uygula tekniği kullanılarak alternatif çalışma şekilleri oluşturulabilir, performans ve verimlilik artırılabilir.

Altınordu (Ordu) ve Giresun Belediyesi çalışmanın üçüncü bölümünde çeşitli yönlerinden kıyaslanmıştır. Giresun ve Altınordu (Ordu) belediyeleri arasında

yapılan bu kıyaslama çalışması, coğrafi ve demografik benzerlikleri nedeniyle anlamlıdır. Her iki şehir de Karadeniz Bölgesi'nde yer almakta ve denizle iç içe geçmiş yapıları bulunmaktadır. Ayrıca kırsal alanları, yaylaları ve turistik cazibeleri ile dikkat çekmektedirler. Bu benzerlikler, her iki belediyenin sunduğu hizmetlerin kıyaslanabilirliğini artırmaktadır. Bu şekilde benzer niteliklere sahip yerel yönetimler, özel ya da kamu sektörü kuruluşları arasında da kıyaslama çalışmaları yürütülebilir.

Sosyal Hizmet ve Destek Programları açısından; Giresun Belediyesi tarafından hizmete konulan Evde Bakım ve Temizlik Hizmetleri Projesi, Altınordu Belediyesi'nde de ilçenin ihtiyaç profil haritasına göre uygulamaya koyulabilir. Bu gibi uygulamalar sosyal yardımlaşma, dayanışma kültürünün pekiştirilmesi, artırılması ve vatandaşların yaşam kalitesinin artırılması açısından önemlidir. Altınordu Belediyesi'nde uygulanmakta olan halk et ve halk süt projeleri Giresun Belediyesi'nde de hayata geçirilebilir. Altınordu Belediyesi Mükemmeliyet Merkezi aracılığıyla gençlere, kadınlara ve her kesimden vatandaşa meslek ve sanat eğitimi imkânı sunarken bu gibi benzer faaliyetler Giresun Belediyesi'nde de Gençlik Açık Ofisi tarafından yürütülmektedir.

Temizlik ve Çevre Yönetimi açısından kıyaslandığında Giresun ve Altınordu Belediyesi sorumluluk alanlarındaki temizlik hizmetlerini etkin bir şekilde yürütmekte ve çevre düzenlemelerine önem vermektedir. Aynı zamanda iki belediyede sıfır atık ve geri dönüşüme önem vermekte ve bu alanda projeler ve çalışmalar yürütmektedir.

Giresun Belediyesi Evde Bakım ve Sağlık Hizmetleri Birimi aracılığıyla, yaşlı ve engellilere sağlık hizmeti sunmaktadır. Altınordu Belediyesi Mobil Sağlık Tarama Aracı ile temel sağlık hizmetleri (Şeker, Tansiyon Ölçüm vb.) sunmaktadır. Karşılıklı olarak iki belediyede sağlık uygulamalarını hayata geçirerek sağlık alanında vatandaşların yanında olabilirler.

Eğitim ve Bilgilendirme faaliyetleri açısından Giresun Belediyesi Gençlik Açık Ofisi, 3 Boyutlu Yazıcı eğitimi gibi teknolojik eğitimler ile diğer mesleki ve teknik eğitim konularında söyleşiler ve programlar düzenlemektedir. Ayrıca Giresun Kent Konseyi Girişimcilik Meclisi paydaşlarla birlikte girişimcilik üzerine etkinlikler gerçekleştirmektedir. Mükemmeliyet Merkezi'nde Altınordu Belediyesi çeşitli

kurslar ile vatandaşlara meslek ve sanat eğitimi imkânı sunmaktadır. Giresun Belediyesi tarafından verilen teknolojik eğitimler Altınordu Belediyesi'nde de uygulanabilir. Günümüz Bilgi-Teknoloji çağında bilişimin hayatımızda çok önemli yeri vardır. Yerel yönetimler bu alanda eğitimler vererek vatandaşların teknolojiyi anlaması ve doğru şekilde kullanabilmesi noktasında önemli roller üstlenebilirler.

Hem Giresun Belediyesi Hem de Altınordu Belediyesi altyapı projelerini hayata geçirerek, ulaşım ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Belediyelerde Müdürlük sayıları ve yapıları ihtiyaçlara göre şekillenmektedir. Benzer özellikler ve ihtiyaçlar göstermesi açısından Giresun Belediyesi ve Altınordu Belediyesi Müdürlükleri üçüncü bölümde değerlendirilmiştir. Genel olarak yerel yönetimlerde bütçe yönetiminin ve kaynak dağılımının daha etkin olabilmesi için kıyaslama ile benzer faaliyet alanlarına sahip olan müdürlükler belirlenip tek çatı altında birleştirilebilir.

Altınordu Belediyesi'nde bulunan Kırsal Hizmetler Müdürlüğü Giresun Belediyesi'nde de kurulmalıdır. Bu şekilde merkeze uzak mahallelere sunulan hizmetlerin kontrolü, planlaması, hızı ve kalitesi artacaktır.

Giresun Belediyesi internet ortamında kurumsal sitesinde ve e-devlet sisteminde sunmuş olduğu hizmetlerin sayısını ve çeşitliliğini artırmalıdır. Bu şekilde uygulamalarla belediyenin kurumsal kimliği güçlendirilmeli ve vatandaşlara sunulan hizmetlerin çeşitliliği, kalitesi arttırılmalıdır. Kıyaslama yaparak Giresun Belediyesi Altınordu Belediyesi ve diğer belediye örneklerini inceleyerek iyileştirici, geliştirici adımlar atmalıdır.

Çalışan personeller arasında kadın personellerin sayısı her iki belediyede de artırılmalıdır. Ayrıca personellere sürekli olarak verilen hizmet içi eğitimlerin konu çeşitliliği geliştirilmelidir. Örneğin; Büro çalışanlarına iletişim, güzel konuşma, davranış bilimleri eğitimleri verilebilir. Bu şekilde belediyelerde vatandaş ilişkilerinde, yapılan bire bir işlemlerde ve görüşmelerde ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçilebilir.

Su gelirleri belediyeler için önemli gelir kaynaklarından bir tanesidir. Bu açıdan hem Giresun Belediyesi'nin hem de Altınordu Belediyesi'nin kıyaslama tekniğinden yararlanarak çeşitli indirimler ve teşvikler yapması kaçak su kullanımının ve tahsilat açığının önüne geçilebilmesi için önemli uygulamalar olabilir. Örneğin; Dönemsel

olarak su faturalarında indirim yapılması ya da su faturalarını düzenli ödeyen vatandaşlara belirli m³'e kadar ücretsiz su kullandırılması gibi çeşitli uygulamalar hayata geçirilebilir.

Vatandaşlara ayrıca ödemeleri gereken su faturaları, Emlak Vergisi, Diğer iş yeri vergileri, İşgaliye-Kira ödemeleri gibi borçları için dönemsel olarak hatırlatıcı mesajlar sürekli olarak gönderilmelidir.

Sunulan hizmetlerden ve personellerin memnuniyet düzeyleri açısından Giresun Belediyesi'nde Altınordu Belediyesi'ne göre memnuniyet düzeyi düşüktür. Bu düzeyi yükseltmek için Giresun Belediyesi çeşitli çalışmalar ve projeler yapmalıdır.

Giresun Belediyesi ile Altınordu Belediyesi kardeş şehirleri ile ilişki kurarak kıyaslama tekniği ile çeşitli projeler ortaya koyabilirler. Şehirlerin ihtiyaçlarının giderilmesi, vatandaşların sosyal ve kültürel açıdan tatmin düzeylerinin yükselmesi açısından bütün yerel yönetimler bu şekilde kıyaslama projeleri yapabilirler.

Altınordu Belediyesi afet dirençli kent anlayışına Giresun Belediyesi gibi değerleri arasında yer vermelidir. Giresun Belediyesi ise Çocuk ve Engelli Hakları ile ilgili değerler ortaya koymalıdır.

Bu farklılıklar ve benzerlikler ortaya koymuştur ki her iki belediye de kendi şehirlerinin ihtiyaçlarına ve önceliklerine göre hizmetlerini şekillendirmektedir. Kıyaslama yaparken belediyeler; yerel koşullarını, kaynaklarının durumunu ve gelir-gider dengelerini göz önünde bulundurmalıdır.

Kurallara, yasalara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olan yerel yönetimlerde kıyaslama (benchmarking) tekniği; çeşitli projelerin ortaya konulmasına, iç işlerde çeşitli şekillerde yararlanılmasına, değişiklikler yapılmasına ve eksik ya da aksayan yönlerin tamamlanmasına yardımcı olur. Bu açıdan belediyeler kıyaslama yaparak hem personellerin motivasyonunu artırabilir hem de hizmet kalitesine olan pozitif etkiyle vatandaşların memnuniyeti artırabilir.

Yerel yönetimler özelinde ve kamu, özel sektör kuruluşları genelinde kıyaslama (benchmarking) ile ilişkili çalışmalar yapılması, işletme literatüründe nispeten yeni bir teknik olan kıyaslama çalışmalarına örnek olması ve katkı sağlaması açısından değerlidir. Araştırmanın bu bağlamda hem literatüre hem de uygulamaya katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, H. (2024). Benchmarking (kıyaslama) analizi, işletmelerde yönetim yaklaşımı. Erişim adresi: <https://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/harunacikgoz/029/>
- Ajans, A. M. (2024, Aralık). Benchmarking nedir? türkiye’de benchmarking örnekleri. Erişim adresi: <https://www.antalyamedyaajans.com/benchmarking-nedir/>
- Akçakaya, M (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (1), 56-83.
- Albertin, M., Pontes, H. L. J., Frota, E. R. ve Assunção, M. B. (2015). Flexible benchmarking: a new reference model. *Benchmarking An International Journal*, 12(1), 920-944. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0054>
- Altınordu Belediyesi (2024). *Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı*.
- Altınordu Belediyesi (2025). *Altınordu Belediyesi 2025 Yılı İdare Performans Programı*.
- Ammons, D. N. (2000). Benchmarking as a performance management tool: experiences among municipalities in north carolina. *Journal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 12(1), 106-124. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBAFM-12-01-2000-B005>
- Anderson, P. (2023). *Dakikalar içinde işletme etkili bir yönetim için gereken 200 temel kavram* (G. Şahin, Çev.). İstanbul: Kronik Kitap.
- Argüden, Y. ve Unanoğlu, M. (2009). *Kıyaslama* (1. Baskı) Arge Danışmanlık Yayınları.
- Arslan, M. (2022). e-belediyecilik uygulamaları: san jose belediyesi ve başakşehir belediyesi örneği. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 76-92.
- Aşçıoğlu Öz, G. (2013). Rekabet hukuku açısından benchmarking (kıyaslama) . *Rekabet Forumu*, (8), 8-18
- Bagchi, P. K. (1997). logistics benchmarking as a competitive strategy: some insights. *Logistics Information Management*, 10(1), 28-39. <http://dx.doi.org/10.1108/09576059710159682>

- Başbakanlık Strateji Birimi (2004). *Strateji yaşam rehberi*. İngiltere: Cabinet Office-Strategy.
- Batga, B. (2016). Termal turizm kapsamında benchmarking (kıyaslama) çalışması: bingöl afyonkarahisar örneği . *Journal Of Recreation And Tourism Research* , 3(4), 23-31.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bedük, A. (2002). *Benchmarking* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bhutta, K. S. ve Huq, F. (1999). Benchmarking - best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268. <https://doi.org/10.1108/14635779910289261>
- Bilgin, H. (2023). *Modern bir yönetim aracı olarak benchmarking: türk politika kurulları üzerine bir çalışma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Bowerman, M., Francis, G., Ball, A. ve Fry, J. (2002). The evolution of benchmarking in uk local authorities. *Benchmarking: An International Journal*, 9(5), 429-449. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770210451455>
- Bogan, C. E. ve English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. Usa: Mc Graw-Hill.
- Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw Hill.
- Boyanov, K. (2024). Benchmarking in the public sector: a strategic tool for enhancing performance and accountability. *Journal Of Management Sciences And Applications*, 11(2), 185-196. <https://doi.org/10.37075/JOMSA.2024.2.01>
- Camp, R. C. (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Usa: Asqc Quality Press.
- Camp, R. C. (2007). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. New York: Productivity Press.
- Capital, ve Andersen, A. (1997). *İş dünyasının yeni gözdesi benchmarking*. Guide 38.
- Camp, R. C. ve Detoro, İ. J. (1998). Benchmarking. J. M. Juran, A. B. Godfrey, R. E. Hoogstoel ve E. G. Schilling (Ed.), *Juran's quality handbook* (s. 12. 1-12.19). McGraw-Hill.

- Comparables. ai. *Beyond numbers: using benchmarking analysis to drive innovation*
Erişim adresi: <https://www.comparables.ai/articles/beyond-numbers-using-benchmarking-analysis-to-drive-innovation>
- Corbett, L. M. (1998). Benchmarking manufacturing performance in australia and new zealand. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 5(4), 271-282. <https://doi.org/10.1108/14635779810245134>
- Çatı, K., Kırır, S. ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya ilişkin teorik bir çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 147-171.
- Çetinkaya, N. (2014). Benchmarking/Başkalarından Öğrenme Yöntemi ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması. M. Gözübenli., F. M. Harmancı ve İ. Şahin (Ed.), *Güvenlik sektöründe stratejik yönetim* (s.61-80). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çivi, D. Ç. (2006). *Belediyelerde performans yönetimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Çukurçayır, M. A. (2009). Yerel yönetimde değişim: bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru. *Sayıştay Dergisi*, (73), 31-49.
- Dell, C. O. (1994). Out- of- the- box benchmarking. *Management Review*, 83(1).
- Demirağ, R. (2015). *Spor İşletmelerinde benchmarking (kıyaslama)teknığının uygulanabilirliği(elazığ İli Örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2003). Kıyaslama(benchmarking) süreci ve ürün odaklı kıyaslama'nın imalatçı işletmelerde uygulanmasının verimliliğe etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 303-320
- Demirkaya, Y. (2008). Yerel yönetimlerde bir politika transfer aracı olarak benchmarking. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 159-179.
- Demirkol, M., Karagözoğlu, A. A. ve Çelik, Y. (2023). Eğitim örgütlerinde kıyaslama (benchmarking). *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KİÜ)*, 1(1), 59-74.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: benchmarking. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.

- Dokuzer, B. (2006). *Modern bir yönetim tekniği olarak benchmarking'in işletmeler tarafından bilinirliği ve uygulanabilirliğinin saptanmasına yönelik bir Araştırma-niğde örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Efşan, N. Ç. ve Yılmaz, V. (2021). Yerel yönetim birimi olarak belediyelerin kentlerin yerel kalkınmasındaki etkilerinin değerlendirilmesi üzerine bir inceleme. *Akademik İzdüşüm Dergisi* , 6(1), 96-113.
- Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 4(4), 229-243.
<http://dx.doi.org/10.1108/14635779710195087>
- Epper, R. M. (1999). Applying benchmarking to higher education: some lessons from experience. *The Magazine Of Higher Learning*, 31(6), 24-31.
<https://doi.org/10.1080/00091389909604230>
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme) . *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 15-65.
- Eren, V. (2002). Kamu yönetiminde bir rekabet aracı olarak\'\' hizmet karşılaştırması\'\' yoluyla yenilik ve başarı geliştirme. *Amme İdaresi dergisi*, 35(2), 61-75.
- Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (benchmarking) yöntemi ve otel işletmelerinde kullanımına ilişkin. teorik bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 41-79.
- Filiz, A. Ç., Duran, C. ve Karaaslan, B. (2017). Application of benchmarking in local administrations: the case of nilufer municipality. *Pressacademia Procedia*, 3(1), 841-853
- Fisher, J. G. (1998). *Kıyaslama (Benchmarking)yoluyla performans nasıl artırılır* (A. Ünver, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Folz, D. H. (2004). Service quality and benchmarking the performance of municipal services. *Public Administration Review*, 64(2), 209-220.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00362.x>

- Fong, S. W., Cheng, E. W. ve Ho, D. C. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, 36(6), 407-418. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810223646>
- Freytag, P. V. ve Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The Tqm Magazine*, 13(1), 25-34. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780110360624>
- Gezici, H. S. (2023). Kamu yönetiminde karşılaştırma yapılmasının sebepleri. A. Şahin (Ed.), *Sosyal bilimlerde akademik araştırma ve değerlendirmeler – vı* (s. 285-308). Özgür Yayınları.
- Giresun Belediyesi (2025). *Giresun Belediye Başkanlığı 2025 Mali Yılı Ücret Tarifesi*.
- Giresun Belediyesi (2024). *Giresun Belediye Başkanlığı 2025-2029 Stratejik Planı*. Giresun Belediyesi: Mali Hizmetler Müdürlüğü.
- Giresun Belediyesi (2024). *Giresun Belediye Başkanlığı 2025 Mali Yılı Performans Programı*. Giresun Belediyesi.
- Gunasekaran, A. (2005). Benchmarking in public sector organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/bij.2005.13112daa.001>
- Gürses, F. ve Engin M. (2018). Türkiye’de yerel yönetimlerde mobil devlet uygulamaları: büyükşehir belediyeleri üzerine ampirik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 223-234.
- Hague, R. ve Harrop, M. (2017). *Comparative government and politics an introduction* (7.Baskı). Londra: Palgrave Macmillan.
- Hamid, N. (2001). Improving service VIII. delivery to the poor. N. Hamid ve M. Villareal (Ed.), *Asian cities in the 21st century contemporary approaches to municipal management* (s. 169-182). Asian Development Bank.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Iryna, ve Izhutova, (2019). Benchmarking and effective strategic communications: ways to implement in public administration. *Vuzf Review*, 4(4), 45-48. <https://doi.org/10.38188/2534-9228.19.4.04>

- İçli, G. E. (2001). Benchmarking. *Öneri Dergisi*, 4(15), 173-185.
- Jarrar, Y. F. ve Zairi, M. (2001). Future trends in benchmarking for competitive advantage: a global survey. *Total Quality Management*, 12(7-8), 906-912. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120100000014>
- Jeffries, W. (1999). Xerox - the benchmarking story. <https://www.icmrindia.org/>. Erişim adresi: <https://www.icmrindia.org/free%20resources/casestudies/xerox-benchmarking-2.htm>
- K, P., Ahmed, ve Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 5(3), 225-242. <http://dx.doi.org/10.1108/14635779810234802>
- Karaaslan, B. (2014). *Benchmarking ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliği (nilüfer belediyesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Karalar, R. ve Yılmaz, S. (1998). toplam kalite yönetimi açısından örnek edinme (benchmarking)yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 53-90.
- Kaya, B., İnan, S. ve Taşkiran, G. (2009). Ülkemizde kıyaslamanın (benchmarking) bilinirlik ve kullanım düzeyi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 7-33.
- Kaya, E. Ü. (2003). Kıyaslama yaklaşımının performans geliştirme ve stratejik planlama süreçlerine katkısı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 14-17.
- Kocabaş, İ. (2004). Eğitim yönetiminde kıyaslama (benchmarking) yöntemi. *Eğitim ve Bilim*, 29 (132), 3-9.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kouzman, A., Klages, E. L. A. H. ve Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. *International Journal Of Public Sector Management*, 12(2), 121-144. <http://dx.doi.org/10.1108/09513559910263462>

- Kozak, M. ve Nield, K. (2001). An overview of benchmarking literature. *Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 7-23. http://dx.doi.org/10.1300/J162v02n03_02
- Kurutçu, K. ve Memiş, L. (2020). Kıyaslamanın (benchmarking) ve öğrenmenin aracı bir unsuru olarak kardeş kent uygulaması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 37-47.
- Küçük, O. (2012). *Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking)* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Magd, H. ve Curry, A. (2003). Benchmarking: achieving best value in public-sector organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 261-286. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770310477780>
- Mcnaair, C. J. ve Leibfried, K. H. J. (1992). *Benchmarking: a tool for continuous improvement*. Harper Collins.
- Mert, E. B. (2006). *Benchmarking uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Milosevic, D., Djuric, M., Filipovic, J. ve Ristic, S. (2013). Benchmarking as a quality management tool in public administration. *İnzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(4), 364-372. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.4.2785>
- Min, H. ve Min, H. (1996). Competitive benchmarking of korean luxury hotels using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis. *Journal Of Services Marketing*, 10(3), 58-72. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049610119794>
- M.p.m., (2014). *Kıyaslama*, Verimliliği artırıcı yaklaşım ve teknikler dizisi içinde: 4 Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Newton, K. ve Deth, J. W. V. (2010). *Foundations of comparative politics democracies of the modern world* (2. Baskı). New York: Cambridge University Press.
- O'loughlin, C. T. ve Wilson, P. W. (2021). benchmarking the performance of us municipalities. *Empirical Economics*, 60, 2665-2700. <https://doi.org/10.1007/s00181-021-02026-2>

- Ohemeng, F. L. K. (2009). Constraints in the implementation of performance management systems in developing countries the ghanaian case. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 9(1), 109-132. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595808101158>
- Oliveira, G. G. D. ve Bernardes, M. M. E. S. (2017). O que é o benchmarking?. Bernardes, M. M. E. Silva, Linden ve J. C. D. S. V. Der (Ed.), *Design em pesquisa* (s. 110-125). Porto Alegre: Marcavisual.
- Öktem, M.K., Göçoğlu, İ. ve Tunç Ş. (2016). Kardeş şehir uygulamalarının yerel politika transferine etkisi: alanya-gladbeck araştırması. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 25 (4), 49-86.
- Özer, M. A. (Ed.). (2013). *Yönetim teorileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, P. S. (1999). *Benchmarking* (1. Baskı). İzmir: Vizyon Yayınları.
- Özeroğlu, A. İ. (2015). Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi. *Tarih Okulu Dergisi*, 8 (21), 539-581.
- Özgür, H. K. (2011). *Konaklama işletmelerinde stratejik bir yönetim aracı olarak benchmarking (kıyaslama) tekniğinin kullanılmasına yönelik bir alan araştırması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Phillips, L. (2018). Improving the performance of sub-national governments through benchmarking and performance reporting. *Oecd Working Papers On Fiscal Federalism*, (22), 1-51. <https://dx.doi.org/10.1787/ffff92c6-en>
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, (56), 53-77.
- Schedler, K. ve Proeller, İ. (2000). *New public management* (4. Baskı). Stuttgart: Utb
- Siverbo, S. (2014). The implementation and use of benchmarking in local government: a case study of the translation of a management accounting innovation. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 121-149. <https://doi.org/10.1111/faam.12031>
- Smith, J. (2021). Beyond efficiency: benchmarking public service quality and citizen satisfaction. *International Public Management Journal*, 24(3), 402-420.
- Somanathan, S. (2024, 19 Ağustos). *Stay ahead of the competition: benchmarking examples for business growth*. Erişim adresi: <https://clickup.com/blog/benchmarking-examples/>

- Sørensen, P. B. (2015). reforming public service provision: what have we learned?. *Epru Working Paper Series*, (2015-01), 1-83.
- Spendolini, M. J. (1992). The benchmarking process. *Compensation & Benefits Review*, 21-29.
- Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners* (1. Baskı). Butterworth-Heinemann.
- Thijs, N. (2011, Aralık). measure to improve improving public sector performance by using citizen – user satisfaction information. Erişim adresi: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2010_2_BE_Measure_to_Improve_Improving_Public_Sector_Performance_by_Using_Citizen_User_Satisfaction_Information.pdf
- Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). Benchmarking (kıyaslama) turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (1), 23-50.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2002). Kıyaslama (benchmarking) kavramı ve otel işletmelerinde uygulanabilirliği üzerine kavramsal bir inceleme. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 51-77.
- Triantafillou, P. (2007). Benchmarking in the public sector: a critical conceptual framework. *Public Administration*, 85(3), 829-846. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00669.x>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uzun, Ö. ve Yelkikalan, N. (1997). İşletmelerde benchmarking'in önemi ve benchmarking uygulaması yapan işletmelerden örnekler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 311-328.
- Vehovar, V. ve Dolnicar, V. (2004). *Benchmarking internet*. M. Greenstein, R. R. Panko ve E. R. Mclean (Ed.), The internet encyclopedia (s. 4-15). Wiley Online Library.
- Zairi, M. (1992). The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 3(2), 177-188. <http://dx.doi.org/10.1080/09544129200000019>

Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.
<http://dx.doi.org/10.1108/14635779410056859>

Erişim adresi: <https://www.oski.gov.tr/icerik/detay.aspx?Id=2496>

Erişim adresi: <https://giresun.bel.tr/>

Erişim adresi: <https://www.altinordu.bel.tr/>

Erişim adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/arama?aranan=alt%C4%B1nordu+belediyesi> /e-devlet

Erişim adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/arama?aranan=giresun+belediyesi> /e-devlet

Erişim adresi: <https://www.nethaber.com.tr>

Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmarking>

Erişim adresi: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/benchmarking>

Erişim adresi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Tersine_m%C3%BChendislik

Erişim adresi: <https://giresun.bel.tr/giresun-belediyesi-stratejik-plan-dis-paydas-anketi/>

EKLER

EK -1 : Kıyaslama (Benchmarking) Mülakat (Görüşme) Soruları

EK -2 : Altınordu Belediyesi Paydaş Anketi Soruları



Ek -1:**KIYASLAMA (BENCHMARKING)**

Sayın Belediye Yetkilisi,

Aşağıda “kıyaslama” ya (benchmarking) ilişkin sorular vardır. Sorulara verdiğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır; hiçbir şekilde kimliğiniz açıklanmayacaktır. Soruları lütfen, kıyaslama ile ilgili deneyimlerinizi ve bu konudaki beklentilerinizi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Gökhan KURT

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

SORULAR

1. Kıyaslama nedir?
2. Belediyenizde düzenli olarak kıyaslama çalışmaları yapılmakta mıdır?
3. Kıyaslama öncesi hazırlık çalışmaları yapar mısınız?
4. Hangi birimleri kıyaslamaya dahil edersiniz?
5. Belediyenizi bir bütün olarak kıyaslama sürecine dahil ediyor musunuz?
6. Kıyaslama sürecinde görev alan personelin öne çıkan nitelikleri nelerdir?
7. Kıyaslama faaliyetini bir “takım çalışması” şeklinde mi gerçekleştirirsiniz?
8. Hangi amaçlarla kıyaslama yaparsınız?
9. Kıyaslama için kurum dışı uzman desteği almakta mısınız?
10. Kıyaslama sürecinde elde ettiğiniz bilgileri ürünlerinize yansıtır mısınız?
11. Kıyaslama sürecinde elde ettiğiniz bilgileri süreçlerinize yansıtır mısınız?
12. Kıyaslamayı ulusal düzeyde mi yoksa uluslararası düzeyde mi yapmaktasınız?
13. Süreç kıyaslaması yapmakta mısınız?
14. Fonksiyonel kıyaslama yapmakta mısınız?
15. Performans kıyaslaması yapmakta mısınız?
16. Hedef kıyaslaması yapmakta mısınız?

17. Kıyaslama bir ihtiyaç mıdır? Neden?
18. Kıyaslamamanın yararları nelerdir?
19. Kıyaslama uygulamasının zorlukları nelerdir?
20. Belediye olarak kıyaslama süreciniz hangi aşamalardan oluşmaktadır?
21. Kıyaslamada hangi noktalara dikkat etmek gerekir?
22. Kıyaslama faaliyetinin kurumsal performansınıza etkisi nedir?



Ek -2:

Paydaş Analizi Anket ve Açık Uçlu Sorular (Altınordu Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı, 2024).

Vatandaşların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ile ilgili anket soruları.

Verilen hizmetlerin kalitesi ve hızına ilişkin anket soruları.

Belediye yönetici ve personellerinin vatandaşa karşı yaklaşımının nasıl olduğuna ilişkin sorular.

Verilen hizmetlerden genel olarak memnuniyet düzeyi ile ilişkili anket soruları.

Belediyemizden beklentileriniz nelerdir? Altınordu Belediyesi'nin en önemli eksikliği nedir? Şeklinde açık uçlu sorular yer almaktadır.

Kuruluş içi analiz kapsamında personelin statüsü, eğitim durumu, sendika bilgisi, cinsiyeti gibi özelliklerine ilişkin bilgiler toplanmıştır.