

**T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
TAHA GÖRAL**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. YILDIZ ATMACA**

VAN-2023

KABUL VE ONAY

Taha GÖRAL tarafından hazırlanan “BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Jüri Üyeleri	İmza
Danışman: Doç. Dr. Yıldız ATMACA Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Başkan : Doç. Dr. Yıldız ATMACA Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Üye: Handan Boyalı Munzur Üniversitesi , Yönetim Bilimleri Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Üye: Dr. Öğrt. Üyesi Erden Kişi Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Tez Savunma Tarihi:	..05../..06../2023
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (08.05.2023)

Taha GÖRAL

Yüksek Lisans Tezi

Taha Göral

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs, 2023

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÖZET

Türkiye'de özel yönetim tekniklerinin kamu yönetimi sistemine transfer edilmesi çalışmaları 2000'li yıllardan sonra etkisini daha fazla hissettirmiştir. Özellikle, personel yönetimine ilişkin idari kurum ve kuruluşlardaki iş görenlerde görülen verimsizlik, yönetim sisteminde bir değişikliğe gidilmesi gerekliliğini göstermiştir. Bu değişikliklerin en önemlisi de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim sistemi içerisindeki en değerli varlığı birey olarak tanımlamakta ve bireyin gelişimine açık olan bütün etmenlerin kabul edilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en fazla uygulanılmaya çalışıldığı kurumlardan biri başkanının seçilerek oluşturulduğu ve mahalli nitelikteki müşterek ihtiyaçlara en kolay şekilde ulaşımı sağlayan yerel yönetim kuruluşlarından, belediyelerdir. Bu bağlamda bu çalışma, belediyelerdeki insan kaynakları yönetim sisteminin kapsamını incelemeyi esas almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin belediyelerdeki uygulanabilirliğini analiz etmek çalışmanın temel amacıdır. Çalışmada, nitel bir araştırma yöntemi kullanılmış ve döküman analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda belediyelerin insan kaynakları yönetim anlayışını önemli ölçülere taşıyan boyutlarda bir gelişim gösterdiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkiye

Sayfa Sayısı: ix+83

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yıldız ATMACA

M.Sc. Thesis

Taha GÖRAL

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

May, 2023

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES

ABSTRACT

The transfer of private management techniques to the public management system in Turkey has made its impact felt more after the 2000s. In particular, the inefficiency seen in the employees in the administrative institutions and organizations related to personnel management has shown the necessity of making a change in the management system. The most important of these changes is accepted as the transition from personnel management to human resources management. Human resources management defines the most valuable asset in the management system as the individual and emphasizes the necessity of accepting all the factors that are open to the development of the individual.

One of the institutions where human resources management is tried to be applied the most is the municipalities, which are local government organizations that provide the easiest access to the common needs of the local nature. In this context, this study is based on examining the scope of human resources management system in municipalities. Analyzing the applicability of human resources management in municipalities is the main purpose of the study. In the study, a qualitative research method was used and document analysis was performed. As a result of the study, it has been understood that municipalities have shown a development in dimensions that carry the understanding of human resources management to significant dimensions.

Key Words: Local Governments, Human Resources Management, Turkey

Quantity of Page: ix+83

Supervisor: Assoc. Prof. Yıldız ATMACA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
ÖN SÖZ.....	ix
GİRİŞ	1
1. BELEDİYELERİN (YEREL YÖNETİM) TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
1.1. Osmanlı Dönemi	11
1.1.1. Osmanlı döneminde belediye teşkilatı ve yapısı	12
1.2. Cumhuriyet Dönemi.....	14
1.2.1. Cumhuriyet döneminde belediyelerin teşkilatı ve yapısı	15
1.2.2. Cumhuriyet sonrası belediyecilikte yaşanan problemler	23
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR.....	27
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	27
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	28
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	30
2.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	32
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	35
2.5.1. Tarafsızlık ve eşitlik ilkesi.....	37
2.5.2. Liyakat(yeterlilik) ilkesi	38
2.5.3. Verimlilik ilkesi.....	40
2.5.4. Güvence ilkesi	41
2.5.5. Kariyer ilkesi	43
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	45
2.6.1. Planlama	45

2.6.2. İş Tanımı ve analizi	47
2.6.3. Eğitim ve geliştirme	49
2.6.4. Performans değerlendirme.....	51
2.6.5. Ücret yönetimi	53
2.6.6. Kariyer yönetimi.....	54
2.6.7. Endüstri ilişkileri	56
3. BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	58
3.1. Belediyenin Organları	59
3.2. Belediyelerde Norm Kadro ve Personel İstihdam Şekilleri.....	63
3.2.1. Memur	66
3.2.2. Sözleşmeli personel	67
3.2.3. Geçici personel	68
3.2.4. İşçiler	69
3.3. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	70
3.4. Belediyelerde İKY ile Yapılmış Çalışmalar	72
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	77
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ	
TEZ ORJİNALLİK RAPORU	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

İK

İnsan Kaynakları

İKY

İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP

İnsan Kaynakları Planlaması

KAYA

Kamu Yönetimi Araştırması

TÜSİAD

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

VD

Ve Diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2. 1. Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar.	35
Şekil 3. 1. Belediye yönetim şeması.	36



ÖN SÖZ

Bu çalışmanın, lisans eğitimini aldığım insan kaynakları yönetiminin üzerine olmasını çok istemiştim. Belediyeler üzerindeki etkisini incelemem ise; 4 yıl önce Van Büyükşehir Belediyesi'nin İK departmanına iş başvurusunda bulunup ret cevabı almamla olmuştur. İnsan kaynakları alanındaki eğitim, gözlem yeteneğimi de değiştirmişti. O gün yaşamış olduğum iş görüşmesindeki gözlemim, insan kaynaklarının belediyeler için ne kadar gerekli olduğunu göstermişti.

Belediyelerin daha kurumsal ve işlevsel hale gelmesinde insan kaynaklarının muhakkak etkisi büyüktür. Genelde İK disiplini özel teşebbüslerde daha etkin bir yapıdadır. Yerel yönetimlerde sığ kalması, belediyelerin rekabet ve kâr amacı gütmemesinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynaklarını bu dar kalıptan çıkarabilirsek belediyelere katkısı çok daha fazla olacaktır.

Gelişen ve değişen dünyada eğitim aldığım alana katkıda bulunabilmek adına başladığım bu yolculukta ilgilerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, rehberliğinden ilham aldığım, yüksek lisans eğitimim süresince ve tez çalışmasının gerçekleştirilmesi aşamasında değerli bilgi birikimi ve önerilerinden sürekli faydalandığım danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yıldız ATMACA'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bugün olduğum kişiye dönüşmemi sağlayan sevgilerini ve desteklerini her zaman hissettiğim canım ailem ve çok sevdiğim arkadaşlarıma, zorlukları aşabilmem adına varlığıyla bana güç kaynağı olan, bu çalışmanın tamamlanabilmesi için her türlü fedakârlığı yapan sevgili eşim Hilal'e ve bana katkı sağlayan herkese çok teşekkür ederim.

GİRİŞ

Türkiye'de özellikle son yıllarda yaşanan göçler ve yaşamın doğal döngüsü olan nüfusların artışı sonucu şehirlerimizde hızlı bir kentleşme yaşanmaktadır. Bu değişime paralel olarak idari, hukuki, ekonomik ve siyasi gibi birçok alanda sorun ortaya çıkmaktadır. Mevcut olan yerel yönetim sistemleri, bu sorunlar karşısında ihtiyaçlara cevap verme konusunda yetersiz kalmışlardır. Bunun karşısında devletin çeşitli kurumları ve akademik çevreler, sürekli olarak yeni yönetim modeli arayışı içinde olmuşlardır. Belediye yönetim sistemi de bunlardan biridir. Türkiye'de kişi sayısı ve bu kişilerin idare edilebilmesi açısından, ön plana çıkan en önemli kurumlardan birisi, belediyelerdir. Bu yönetsel kurumlar içerisinde ise yerleşim büyüklüklerine, nüfuslarına göre büyük önem arz eden bu kurumlar yaptıkları hizmetlere göre zamanla kendilerini yenilemek durumundadırlar. Duyulan ihtiyaçlara ilişkin yapılması gereken bu hizmetleri yeri ve zamanında yerine getirecek olan yerel yönetimler, yaşamın ve teknolojinin ilerlemesiyle kendisine daha büyük misyonlar yüklemektedir.

Zaman içinde değişen ve gelişen yönetim sistemleri kendi iç yapısında da değişikliklere uğramıştır. İnsanların ihtiyaç duyduğu hizmetlerin çeşitlenmesi ile kurumlar bazı ihtiyaçlara cevap veremeyecek noktalara gelmiştir. Burada da ortaya değişim ve gelişim faktörü çıkmıştır. Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de işe alım, işten çıkarma ve özlük işleri gibi personeli ilgilendiren işlemler personel dairesi tarafından yürütülmüştür. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla kurumlarda bazı değişiklikler yaşanmıştır. Bunlardan birisi de insan kaynaklarıdır. Geleneksel kamu yönetiminde personel dairesi olarak geçen birim yerini insan kaynakları departmanına bırakmıştır.

İnsan kaynakları departmanı, geleneksel kamu yönetimindeki işlemlerle beraber farklı görevleri de üstlenmiştir. Bu görevlerin temelini de insan unsuru oluşturur. Önceki dönemlerde görev odaklı olan yönetimler yavaş yavaş insan odağına evrilmiştir. İnsan unsurunu temele oturtan insan kaynakları yönetimi, çalışanların işe girişinden emekliliğine kadar tüm süreçlerde rol alan bir birim olarak

misyon belirlemiştir kendine. Bu misyon ışığında çalışanların işe alım sürecinden, onları kuruma adapte etme sürecine, izin haklarından sendikal faaliyetlerine, kariyer sürecinden emekliliğine kadar her süreçte yardımcı olmaktadır. Geçmişe nazaran kendileriyle daha çok iletişim kurulduğunu gören çalışanlar, kurumda kendilerini daha rahat hissetmişlerdir. Bu özgüven ortamında işlerini daha rahat ve daha verimli yapabilecek bir ortam sağlanmıştır. İnsan kaynaklarının ilkeleriyle yönetilmeye başlanan kurumlar daha verimli hale gelmişlerdir. Çalışanları da yönetim sürecine dahil eden bu disiplin kurum içinde birliktelik sağlamayı hedeflemiştir.

Günümüz şartlarında rekabet oldukça zorlu bir süreç haline gelmiştir. Kurumların rekabet gücünü artırması için onları yöneten ilkelerin etkili olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri ile kurumlar rekabet güçlerini artırmış, verimliliklerini artırmaya çalışmışlardır. Değişen ve farklılaşan ihtiyaçlara karşılık insan kaynakları da değişim göstermiştir. Yönetim süreci gerçekleştiren İnsan Kaynakları (İK) departmanı gerektiğinde arabulucu görevi de üstlenmiştir. Yönetici ile çalışanlar arasında bir köprü kurarak, kurum içinde oluşacak problemlere karşı insan kaynakları departmanı çözüm arayışına girecek ilk birim özelliği almıştır.

Kurumlarda insan olgusunun var olduğu her süreçte insan kaynakları yer almaya çalışarak işlerin rayında yürütülmesini hedefler. İnsanı odak noktasına alarak verimliliği hedeflemiştir. Bunca önem arz eden bu disiplinin belediyelerde de hak ettiği şekilde yerini alması gerekmektedir. Nitekim hizmet veren ve alanlar açısından en çok insan faktörünün olduğu kurumlardan biri belediyeler olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda bu çalışma belediyelerdeki insan kaynakları yönetimini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın birinci bölümünde belediyeler tarihsel özellikleri ile geniş bir çerçevede anlatılmış, ikinci bölümde ise insan kaynakları yönetimi sistemi ele alınmıştır. Son bölümde ise belediyelerde insan kaynakları düzenlemeleri ile birlikte amaç ve önem olguları açıklanmıştır. Çalışma, genel değerlendirmeler ve önermeler ile sonlandırılmıştır.

1. BELEDİYELERİN (YEREL YÖNETİM) TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Belediye, yaşadığımız şehrin öncelikli olarak temizlik, içme suyu, aydınlatma ve elektrik gibi ortak gereksinimleri ve hizmetleri karşılayan örgütlenmiş kurum şeklinde ifade edilmektedir. Nüfus sayısı olarak belli bir sınırın üzerinde bulunan toplu yaşam alanlarındaki işleyişi sağlayan bölgesel idarelerdir. Yaşanılan yerin sıkıntı ve problemlerini çözmek, bulunulan yerin ihtiyaçlarını gidermek için orada bulunan halkın oylarıyla seçilen ve seçilen bu yöneticilerin görev yaptığı, tüzel kişiliği olan kurumlardır. Belediye olgusu ilk olarak Orta çağ zamanlarında Avrupa'da ortaya çıkmıştır. O zamanda bulunan derebeylerin baskılarına karşı halkın hak ve hukuklarını garanti altına almak isteyen, toplumun ileri gelenlerinden oluşan kişilerin oluşturduğu yerel yapılanmaların çalışmalarıyla kendilerinin ve kentlerinin özgürlüklerini derebeylerden satın aldılar. Özgürlük sonrası ortaya çıkan idare boşluğunu giderebilmek adına belediye işleyişine benzer yapılar organize edilerek yaşadıkları yerlerin sıkıntılarını çözmeye çalışmışlardır.

Belediyeler, bir şehir, kasaba veya köydeki kamu hizmetlerini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek amacıyla kurulmuş yerel yönetim birimleridir. Belediyeler, yerel halkın ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmıştır ve genellikle, şehir planlama, çevre koruma, eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, ulaşım, su ve atık yönetimi gibi hizmetleri sağlarlar. Yerel seçimlerle seçilmiş olan belediye başkanı ve belediye meclisi tarafından yönetilirler. Belediye meclisi, halkın temsilcilerinden oluşur ve belediyenin politikalarını belirleyerek, yerel yasa ve yönetmelikleri uygular. Belediye başkanı, belediyenin yürütme organıdır ve belediyenin günlük işlerinden sorumludur. Belediyeler, kentlerin ve kasabaların gelişimine önemli katkılar sağlarlar. Belediyeler, yerel halkın ihtiyaçlarını karşılayarak, toplumları daha güvenli, daha sağlıklı ve daha sürdürülebilir hale getirirler. Ayrıca, ekonomik kalkınmaya ve turizm sektörüne de katkıda bulunurlar.

Yerel yönetim, belirli bir bölgedeki kamu hizmetlerinin yürütülmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili sorumlulukları üstlenen yönetim sistemidir. Yerel yönetimler, genellikle belirli bir şehir, kasaba, ilçe veya bölgede yaşayan

insanların ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmıştır. Yerel yönetimler, kentsel ve kırsal alanlar da dahil olmak üzere birçok farklı coğrafı bölgede faaliyet gösterirler. Belediyeler; il genel meclisleri, köy ve mahalle muhtarlıkları gibi farklı yapılar altında örgütlenirler. Yerel yönetimler, genellikle şehir planlama, evre koruma, eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, ulaşım, su ve atık yönetimi gibi hizmetleri sağlarlar. Yerel yönetimler, yerel seçimlerle belirlenen seçilmiş yöneticiler tarafından yönetilir. Bu yöneticiler, halkın ihtiyaçlarına yanıt vermek, topluluklarını daha güvenli, daha sağlıklı ve daha sürdürülebilir hale getirmek için çalışırlar.

Belli bir coğrafı konumundan ziyade insanların topluca oturdukları, kendisine belde denilen yerleşim alanının idari teşkilatıdır. Yer bakımından yerinden yönetim organıdır. Nüfus sayısı 5 bin ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde bu belediyeler kurulabilir. İlçe merkezlerinde ise nüfusa bakılmaksızın belediyelerin kurulması zorunludur. Belediye Cumhurbaşkanlığı kararıyla kurulur. Nüfusu 2 binin altına düşen belediyeler, Cumhurbaşkanı kararı ile köye dönüştürülür (<https://tr.wikipedia.org,2020>).

şemsettin Sami'nin Kamus-ı Trk adlı eserinde belediye, *“bir şehrin umumi işleri ve sair ihtiyaçlarına bakan idare”* olarak tanımlanır. Belirli sınır içinde belediye kurumunun var olduğunu söyleyebilmek için; yaşanılan yerin nüfusunun belli bir düzeyde ve merkezi idare varlığından ayrı bir örgüt olarak var olmalıdır (Gökaçtı.1996: 10).

Günümüzde var olan belediyeçilik kuramının temelleri eski Roma dönemine dayanmaktadır. Yunan toplumunda kullanılan (cite) şehir tarzı ve Romalıların municepe şehirleri şu an var olan belediyeçiliğin temelleri olarak görülebilir. Eski Roma'daki şehir yapısını tanımlayan “Municepe” terimi ise bugünki İngilizcede “municipality” (belediye) kelimesinin kökenidir. Belediyeçilik kuramı ortaya çıktığı Orta ağ zamanından sonra Yeni ağ dönemine kadar önemli gelişmeler gösterdiği söylenemez. Yaşanılabilecek olan esas dönüşüm ise Avrupanın 18. yüzyıl sonlarına doğru yaşadığı Fransız devrimi ile başlamıştır. Sonrasında yaşanılan sanayi devrimi ile toplum, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş yapmıştır. Yani geleneksel toplum yapısından modern topluma geçiş yapılmıştır. Üretim tesislerinin açılmasıyla

şehirlerde sanayileşme gitgide artış sağlamıştır. Şehirlerde yaşanan sanayileşme beraberinde işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacı giderebilmek adına kırsal kesimlerden kentlere doğru büyük nüfus göçleri başlamış ve bu yaşanan süreç yeni bir dönemin başlangıcıydı.

19. yüzyılda kentler bir önceki yıllara nazaran farklı olarak yoğun nüfus sıkıntısından, çarpık yapılaşma gibi sebeplerin yarattığı birçok sorunla karşı karşıya kalmışlardır. Var olan problemleri giderebilmek adına toplum bazı arayışlar içine girdi ve bu arayışların sonucunda Avrupa belediyeçiliği en üst seviyede etkilendi. Bu da yereldeki yönetimlere farklı bir anlam ve değer katmıştır.

Yerel yönetimlerin zamanla kendi içinde değişim gösterdiği durumlar da olmuştur. Yönetilecek alanlar genişleyince yerel yönetimler büyükşehir belediyesi ismini almıştır. Günümüzde ise büyükşehir belediyesi kavramı Metropol, Metropolitan gibi farklı şekillerde de ifade edilmektedir. Metropol olarak ifade edilen bu büyük yerleşim yerleri ile onları çevreleyen alanlar olarak kullanılan büyükşehir ifadesi Antik Yunan'a kadar gitmektedir. Dünya genelinde sürekli gelişen kentlerin genişlemesi, yakınında bulunan diğer yerleşim birimlerinin diğer şehirlerin içine girmesi nedeniyle “metropol ve anakent” sözcükleri kullanılmaya başlamıştır. Anakent, Metropol Yunanca asıllı olan metro (ana, asıl) ve polis (kent) sözcüklerinden oluşan terim ilk olarak Antik Çağların kent devletlerini ifade etmek için kullanılırdı. Daha sonraları ise Londra, Paris, Tokyo, New York gibi büyük yerleşim merkezlerini betimlemek için kullanılır olmuştur (Eke, 1985: 41).

Kentsel olarak büyüme ve genişleme sonucu, Türkiye'de büyükşehir belediyesi için getirilen sistem Fransa'da Paris ve Lyon, İngiltere'de Londra gibi şehirlerde uygulanan sistemle benzerlikler göstermektedir. Türkiye'deki büyükşehir kavramı yerine bazı zamanlar metropol ve anakent kavramları da kullanılmıştır. Türkiye'deki büyükşehir yönetimi ile metropol yönetimi tarihsel olarak birbirinden farklı olsa da bu iki kavramın zaman zaman birbiri yerine kullanılmasında bir sakınca görülmemektedir. Doğal bir kentleşme süreci yaşamamış günümüz Türkiye'sinde kentler batı kentleriyle benzer sorunlar yaşamakta ve sorunların

çözümü için alınan tedbirler yönetim modellerini birbirine benzeştirmektedir (Kıray, 1988).

Belediyelerin tarihsel gelişim süreci ise oldukça eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Antik Yunanistan ve Roma İmparatorluğu dönemlerinde, şehir devletleri ve kentler, kendi kendilerini yöneten özerk topluluklar halindeydi ve kendi yönetim yapılarına sahiptiler. Bu dönemlerde kentlerdeki kamu hizmetleri yerel halk tarafından finanse edilir ve yönetilirdi.

Orta Çağ döneminde, kentlerin ekonomik ve sosyal hayatında önemli bir yere sahip olan loncalar, kentlerin otoritesi olarak hareket etmeye başladı. 13. yüzyıldan itibaren, loncaların yerini belediyeler almaya başladı. Belediyeler, kentlerin yönetiminde daha demokratik bir yapıyı benimsediler ve kentlerin ekonomik ve sosyal hayatında önemli bir role sahip oldular.

Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle kırsal kesimlerden kentlere doğru bir göç dalgası başlamıştır. Yaşanılan bu göç dalgasının sonucu olarak Avrupa'da ve Amerika kıtasında büyük kentler ortaya çıkmıştır. Gerçekleşen bu nüfus değişiminden dolayı şehirler gerekli ihtiyacı karşılayamamış ve kent sınırlarında çarpık, plansız yapılar ortaya çıkmıştır. *'Zamanla bu alanlar biraz da merkezi yönetimlerin zorlama ve yardımları ile kentlerin yönetim sınırları içine alınarak kentlerin nüfusu, hizmet yükü ve alanları genişletilmiştir'* (Eke, 1982: 6). Bu gelişme Türkiye açısından da benzerlik göstermektedir. Nitekim büyükşehirlerin yetki alanını artırmak buna örnek olarak gösterilebilir. Kent olgusu Osmanlı öncesine uzanmasına rağmen kentleşme kavramı 1950'lere kadar kullanılmamıştır (Ökmen, Parlak, 2008: 75). Kentleşme; yaşanan gelişmelerle beraber var olan şehir sayısının artması, toplumdaki örgütlemeye ve uzmanlaşmaya bağlı olarak nitelikli nüfus artırma süreci olarak ifade edilmiştir. Bu yönüyle kentleşme bir sonuç değil, çok önemli sonuçlar üreten bir başlangıçtır. (Yaşamış, 1991: 184).

Şehir ve yönetimlerinin farklılığı bölgeden bölgeye değişmekteydi. İslam dünyası ile Batı karşılaştırıldığında hem ekonomik hem de sosyal sınıflar açısından farklılıklar (Aristokrasi, Burjuvazi) oluşmasına imkân vermeyen İslam dünyasının

kurup ve geliştirdiği şehirler, diğer toplumdaki şehirlere göre önemli farklılıklar göstermekteydi.

İşlam toplumundaki şehirlere örnek vermek gerekirse bunlardan en önemlisi Bağdat denilebilir. evresindeki bölgelere nazaran tarıma olan elverişi nedeniyle hep gözde bir yer olmuştur. Bunun yanında ticaret yollarının da üzerinde bulunmasından dolayı Abbasi halifelerinin uzun yıllar başkent olarak kullandığı bir şehir olmuştur.

Araplar daire şeklinde bilinen Asurluların şehir geleneğini kendilerine özgü ordugh stili ile birleştirerek var olan yapıları (arşı, ev, medrese) belli bir plan ve meslek yapılarına göre düzenleme sağlamışlar. Düzenlenen bu şehir sisteminde düzeni sağlamak adına şurta da zabıta adında kişiler bulunmaktaydı.

Yaşanılan bu süreçler şüphesiz Osmanlıdaki şehircilik yapısını etkileyecek düzeydedir. 1071 ile başlayan süreçte Anadolu'nun Türkler tarafından fethinden sonraki süreçte, yeni olacak şekilde şehirler kurmak yerine mevcut bulunan yapı ve yerlere yeni işlevler (kiliselerin camiye, manastırların tekke ve zaviyeye dönüştürülmesi) verilerek işe başlanıldı, ardından ortaya yeni ve kendine has mimari özellikte eserler ıktı.

Selçuklu devletinde belediye işlerindeki işlevi, birinci derecede yürütecek yetkili kadı idi. Osmanlı Devleti de aynı geleneği devam ettirdi. Geçen bu süreç içerisinde Osmanlı toplumu kendilerine özgü bir kent yapısı ve yaşantısı meydana getirdiler. Bunu Arap şehirciliğinden ayıran 2 temel özellik vardı. Bunlardan birincisi Araplar gibi, şehirleri önemli gördükleri yapıların bulunduğu yerlerin merkezinin çevresine oturtmak yerine, birden fazla minyatür şeklinde merkezler meydana getirerek şehri kllye ya da imaret dediğimiz cazibe merkezi olan yerlerin etrafında genişletmekti. Bir diğer önemli nokta ise Türklerin alışagelmiş 4 eyvanlı ve kapalı avlu tarzında ki yapıları Orta Asya mimarisini yansıtarak inşa edilmiş olmasıydı. Bu tanıma en uygun yapı ise Bursa'da bulunan Hüdavendigar Kllyesi olarak gösterilebilir. Bu veriler ışığında baktığımızda geçen yüzyıllık süreçler içerisinde Bursa, Osmanlı kent tipinin bir rneği olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu özelliklere sahip olan yapılar, devlet yöneticisi olan padişahlar tarafından kurulmuş olanlardı. Geriye kalanlar ise bunların dışındaki yapılardı. Zaman içinde yapılmış olan bu

yapıların finansmanı ise devlet vakıflarının öncülüğünde gerçekleştiriliyordu. Bu vakıfların Osmanlı toplumunda üstlendiği sosyal yardım, eğitim ve kültür hizmetleri üstlendiği birçok rol vardır.

Osmanlı toplumunun yapısından dolayı özel mülkiyetler herhangi bir garanti kapsamında bulunmuyordu. Mülkiyet sahibi olan insanlar var olan mülkiyetlerini garanti altına alabilmek adına mallarını bu vakıflara devrediyor ve yönetimini kendi aile bireylerine bırakıyorlardı. Yapılan bu devir işlemi ile özel mülkiyet sahipleri bu yapıları garanti altına alıyor hem de sosyal yardımda bulunuyorlardı. 1200'lü yıllardan 1850 yıllarına kadar Osmanlı devleti bünyesinde herhangi bir belediye teşkilatı yoktu. Şehirlerin ihtiyacı olan ve devletin yapması gereken hizmetleri var olan vakıflar aracılığıyla yapılıyordu. Bu hizmetler ise başlıca olarak temizlik, aydınlatma, su işleri, yol ve alt yapı hizmetleri, halk sağlığını korumak gibi çalışmalardan oluşmaktaydı. Bu hizmetlerin getirisi ise devletin kaynaklarını kullanmadan yapılacak olan hizmetleri en etkili ve hızlı şekilde ücretsiz olarak halka sunmak olarak gösterilebilir. Geçen bu süreç zarfında verilen hizmetlerin yürütülmesinde büyük problemler yaşanmadı. Fakat toprak işletim sisteminin bozulmaya başladığı 16. yüzyılın sonralarına doğru bu sistem sekteye uğramaya başladı ve halk arasında bazı rahatsızlıklara sebep oldu. Geleneksel yapının bozulduğu bu dönemde vakıfların gelirleri düşmüştür ve yapılacak olan hizmetler yapılamamıştır.

Özellikle 19. yüzyıl sonrası sanayi devriminden sonra geleneksel şekle dayanan ekonomi sisteminin zayıflaması, Osmanlı topraklarının hammadde ve pazar kaynağı haline gelmesi sonucu vakıfların gelirleri de aynı oranda düşmüştür. Ve bu sebepten dolayı vakıflar yapmaları gereken görevleri gereği gibi yerine getirememiştir. Batılı bir tarzda denetleme sistemi olmamasından dolayı Osmanlı mahkeme kurumu olan kadılar belediye hizmetlerinde büyük rol almışlardır. Kadıların ilgilendiği en önemli konulardan biri de esnafla alakalı durumlarıdır. Kadılık makamına karşı esnafları destekleyen kurum ise meslek örgütü olan loncalar idi. Kadılar esnafla olan konulardan narh sistemine öncelik verirdi. Narh sistemi hem devletin hem de toplum huzurunu işleyişini hedef almış bir işlemdir. Esnaflar kendi

keyfiyetlerine göre fiyatları artıramaz, karaborsacılık yapamazdı. Verilen bu hizmetle devlet halkını korumak istiyordu. İş yükü fazla olan kadıların belediye hizmetlerinde işlerini kolaylaştırmak için idari işlerde ve zabıta alanında yardımcıları vardı. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar ve var olan sistemin zamanla sekteye uğramasıyla aksamaları beraberinde getirmiştir. Bu yüzden ihtiyaçlara cevap verebilmek adına Batılı tarzda belediye örgütlenmesine ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar ise 19. yüzyıla rastlar. Bu yüzyılda modern örgütlenme geleneksel yapının yerini almaya başladığı zaman olarak görülebilir.

Modern belediyelerin kuruluşu, 19. yüzyılın başlarında, Avrupa'daki kentleşme ve sanayileşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte ortaya çıktı. Belediyeler, bu süreçte, kentlerin büyümesi ve nüfusun artması ile birlikte, kentlerin sosyal ve ekonomik hayatında önemli bir yere sahip oldular. Belediyeler, kamu hizmetlerinin yürütülmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili sorumlulukları üstlenerek, kentlerin gelişimine ve modernleşmesine katkıda bulundular.

Türkiye'de kentleşme oranı 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ortalama %7 civarında olmuştur. Bu açıdan Türkiye, dünyanın en hızlı kentleşen ülkelerinden biridir (TÜSİAD,1997: 52). Gelişmiş olan ülkelerde kentleşme oranı giderek azalmakta iken, gelişmekte olan ülkelerde kentleşme oranı artmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki sanayileşme hızına bağlı olarak gelişen kentler büyümekte, çarpık kentleşmeyle de konut ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tüm ülkelerde değişime sebep olan sanayi devrimi ve ekonomik gelişmeler ışığında kentleşme sayısı artmıştır. Toplumda iş bölümüne olan ihtiyaç artmış ve belli alanlarda uzmanlaşmalar ortaya çıkmış. Bu ihtiyaçtan dolayı insan davranış ve ilişkilerinde kentlere has değişikliklere yol açan bir nüfus artışı olmuştur. Bu artış beraberinde toplumsal değişime etki eden ve değişimi hızlandıran kentleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır. (Kılınç, 1993: 150).

Çağdaş toplum yaşantısını karakterize eden özelliklerden biri, belki de en önemlisi, komün sistemi içinde yer alan ve toplum halindeki yerleşme birimlerinden biri olan kent (şehir)lerin giderek büyümesidir. Sanayi devrimini izleyen yıllarda göçler şeklinde ortaya çıkan bu durum 19. yüzyılın sonlarında belirgin bir hal alan ve

20. yüzyılın ikinci yarısından bu yana hızını giderek arttıran bir oluşum ketleşme hareketinin günümüzde inanılamayacak boyutlara erişmesine sebep olmuştur. Türkiye'de Demokrat Parti döneminde tarımda makineleşmenin başlaması, kırdan kente göçün hızlanması büyük kentleri daha da büyötmüştür. Tarımdaki makineleşme kırsal alandan şehirlere büyük göçlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Büyükşehirlerde yaşanan ilk sorunlar konutlar ve onların planlama alanlarında ortaya çıktığı için, uzun yıllar bu sıkıntılı alanlara yönelik iyileştirme yapmak için yönetsel yapı oluşturulmaya çalışılmıştır (Tuzcuoğlu, 2003: 224).

Yaşanan göçün sonucunda köylölükten çıkan ve topraktan kopan fazla emek kente göçtüğünde, kentte uyum sağlaması ve modern kentlere ait has sosyal organizasyon ve kurumlarla bütünleşmesi kolay olmamıştır. Bu durum gecekondulaşma, çarpık kentleşme gibi birçok sorunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Gecekondulaşmayı önlemek ve çarpık kentleşmenin önüne geçmek için 1950'lerden sonra yoğun olarak çalışmalar başlamıştır. Ancak yüksek nüfus artışı, iç göç ve kalkınma çabaları Türkiye'yi hızlı ve sağlıklı bir kentleşme olgusu ile karşı karşıya bırakmıştır (Sezer, 2007: 143). Böylece büyüyen şehirlerimizin nüfus artışına bağlı olarak planlama sorunu da ortaya çıkmıştır. Büyükşehirlerde biriken büyükşehirlerdeki yaşam koşullarının kötüleşmesinden ötürü sorumlu yöneticilerin böyle bir gelişmeye seyirci kalması beklenemez. Şehirleşmeye yön vermek ve olumsuz etkilerini giderme gibi ödev ve sorumlulukları vardır. Şehirlerin insanların rahat ve huzurunu sağlayacak, insanların hizmetinde olacak biçimde geliştirilmeleri zorunludur. Şehirlerin insanları sıkılamaması planlı ve programlı bir çalışmaya bağlıdır (Tortop vd., 2008: 251).

Günümüzde, belediyeler hala kentlerin sosyal ve ekonomik hayatında önemli bir role sahiptir. Belediyeler, yerel halkın ihtiyaçlarını karşılamak, toplumları daha güvenli, daha sağlıklı ve daha sürdürülebilir hale getirmek için çalışır ve yerel halkın temsilcileri tarafından yönetilir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyükşehirler için yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi girişimleri tesadüfî bir durum değildir. 1950'de %28,2 olan dünya kentli oranı 1960'da %33, 1970'de %37,2, 1980'de %41,5'e çıkmıştır.

Türkiye'nin nüfusu 1970 sayımı sonuçlarına göre 35.605.176'dır. 1303 belediyenin nüfus toplamı ise 17.581.537'dir. Bu sayılara göre belediyeler nüfusunun toplam nüfus içerisindeki oranı %49,90'dır (Nadaroğlu, 1989: 292). 1970 nüfus sayımı sonuçlarına göre Türkiye'de nüfusu yirmi bini geçen şehirlerin sayısı 129 idi. On bin ile yirmi bin arasındaki şehirlerin sayısı 305 ve yüz bini geçen şehir sayısı 45 olmuştur. Elli bin ile yüz bin arasındaki şehirlerin sayısı 80'e yükselmiştir. Nüfusları bir milyonu geçen şehir sayısı 5'e yükselmiştir. 2011 verilerine göre ise nüfusu bir milyonu geçen yaklaşık 20 şehir vardır.

1975 nüfus sayımına göre ise belediye sınırları içindeki nüfusun toplam nüfus içindeki oranı %53'e yükselmiştir (Nadaroğlu, 1989: 292). 2010 verilerine göre il ve ilçe sınırları içerisinde yer alan nüfus oranı %76,6 ve nüfus sayısı bakımından 56 milyonun üzerindedir (www.tuik.gov.tr 26-31). Tüm bu verilerden de anlaşıldığı gibi kentleşme oranı sürekli bir artış içerisinde. Kentleşmenin bu kadar yoğun olarak yaşandığı bu dönem için yeni bir yönetim modeli arayışı bir tercihi değil zorunluluğu ifade eder.

1.1. Osmanlı Dönemi

Osmanlı İmparatorluğu'nda belediyecilik sistemi, modern belediyecilik anlayışından farklı bir yapıya sahipti. Osmanlı döneminde belediye işleri, kentlerin idari yapılarından ayrı olarak yürütülürdü ve bu işler, genellikle devlet memurları tarafından yönetilirdi. Belediye hizmetleri, Osmanlı İmparatorluğu'nda mahalle ve semt bazında yürütülürdü. Mahalle muhtarı, mahalledeki kamu hizmetlerinin yürütülmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili sorumlulukları üstlenirdi. Muhtarlar, mahalledeki halkın temsilcileriydi ve kamu hizmetlerinin yerel ihtiyaçlara göre planlanması, uygulanması ve denetlenmesi için önemli bir rol oynarlardı.

Osmanlı İmparatorluğu'nda belediye hizmetleri, çeşitli vergiler ve harçlarla finanse edilirdi. Bu vergiler, genellikle tüccarlar ve zanaatkârlar gibi kentlerdeki işletmelerden alınırdı. Belediyeler, vergi gelirlerini kullanarak, çeşme, hamam, mektep, hastane ve benzeri halka açık yapılar inşa ederlerdi. Ayrıca, Osmanlı İmparatorluğu'nda belediyeler, çevre düzenlemesi, sokakların temizliği ve aydınlatılması gibi hizmetleri de yürütürlerdi.

Osmanlı Devleti'nde bugünkü anlamda “Büyükşehir Belediyesi” modeli mevcut değildi. Hatta bütün geleneksel imparatorluklar gibi mahalli demokrasiye yabancı olan Osmanlı yönetimi taşrada ahalinin yönetime katılmasını, demokrat ve özgürlükçü bir yerel yönetimi aklına getirmedeği gibi böyle bir büyükşehir modelini öngörmekten de uzaktı. Zaten böyle bir istek ve mücadele yönetilenler açısından da söz konusu olmamıştır (Ortaylı, 2000: 11).

19. yüzyılın sonları olarak belirlenen Osmanlı modern belediyeleşme süreci; kente hizmet vermek, örgütlenmek ve kentlere ait ortak davranış şekilleri geliştirmek aslında Tanzimat Dönemi'nden sonra ortaya çıkmış bir durum değildir (Ortaylı, 2000:6). Çünkü Osmanlı şehir yönetiminde yerel hizmetleri yerine getirmekle görevli bulunan resmî kurumların (Kadı vs) yanı sıra loncalar, vakıflar, dini cemaatler ve gurupların çok etkin olduğu görülmektedir.

1.1.1. Osmanlı döneminde belediye teşkilatı ve yapısı

Osmanlı Devleti'nde belediye teşkilatının yapısı, günümüzdeki belediye yapılarından farklıdır. Ancak, Osmanlı Devleti'nin belediye teşkilatı, yerel yönetimlerin oluşumuna ve modern anlamda belediyelerin kurulmasına önemli bir zemin hazırlamıştır. Osmanlı Devleti'nde belediye teşkilatı ve yapısı, modern anlamda belediyelerin oluşumundan önceki dönemlere denk gelmektedir. Osmanlı Devleti'nde, bugünkü anlamda yerel yönetimlerden çok mahalle ve semtlerde oluşan yapılar bulunmaktaydı. Osmanlı Devleti'nde yerel yönetimler, şehirlerde kadı, muhtar, şehremini gibi görevliler tarafından yürütölmekteydi. Mahallelerde ise muhtarlar, kethüdalar ve ağalar gibi yerel yöneticiler bulunmaktaydı. Bu yöneticiler, mahallelerin günlük işlerini takip eder, su, yol, çöp gibi hizmetlerin düzenli olarak sağlanmasını sağlardı.

Osmanlı kent yönetiminde kentin en üst yöneticisi durumunda olan kadılar, idari, mali kolluk kuvvetleri gibi önemli görevlerin yanında belediye hizmetlerinin de uygulayıcısı konumundaydılar. Bu görevleri icra ederken Subaşı, Böcekbaşı, Çöplük Subaşı ve Mimarbaşı gibi birimler de kadiya yardımcı idiler. Ancak kadının görev yerleri sadece şehir merkezleri değildi. Ulaşamadığı yerlere (nahiye veya uzak semtler) ayak naibi denen yardımcıları vardı. Ayak naiblerinin alt birimi olarak da

Müslüman yerleşim birimlerinde (mahalle) imamlar yardımcı kişiler olarak yer alırken, gayri Müslimlerin yoğunlukta yer aldığı yerlerde ise papaz veya kocabaşlar yer almaktaydı (Ortaylı, 2000: 124).

Osmanlı Devleti'nde belediye teşkilatı, daha sonra Tanzimat Dönemi ile birlikte modern anlamda şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemde, şehirlerde belediye meclisleri oluşturulmuş, yerel yöneticilerin yanı sıra seçilmiş temsilciler de bu meclislerde yer almıştır. Belediye meclisleri, şehirlerin idari işlerini yürütmüş, su, yol, çevre düzenlemesi gibi hizmetleri sağlamıştır.

Son dönem Osmanlı'daki belediye olgusu Tanzimat sonrası Sultan Abdulmecid'in girişimleri ile siyasal düzenlemeler yaparak Batılı ülkelerde var olan belediyecilik sistemlerinden örnek alınarak ortak paydada bir yapı ortaya çıkarılmıştır. En çok ihtiyacın duyulduğu İstanbul'da 1855 yılında ilk yapısal belediye kurumu oluşturulmuştur. Ve bu yapının başında özerk bir yapının seçtiği Şehremini bulunuyordu. Sistematik kurulan bu yapının elbette meclisi bulunmaktaydı. Bu meclis şehir meclisi adı altında özerk bir yapının atadığı 12 kişilik üyelerden oluşmaktaydı.

Yerel yönetimler konusundaki seçkin yaklaşımın bir sonucu olarak, belediye meclis üyelerinin esnaf teşkilatının tanınan ve saygı duyulan kişileri arasından atanması uygun görülüyordu. Giderek şehirlerin gelişmesi sonucu İstanbul bu gelişimden payını aldı ve dönemin büyük ilçelerinden Galata-Beyoğlu gibi yerlerde yapılacak hizmetlerle ilgilenen bir alt belediye ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca cevap verebilmek adına ilçe belediyesi oluşturulmuş ve bu yapının adı ise Altıncı Daire-i Belediye olmuştur. Burayı yönetmekle sorumlu bulunan müdür özerk yönetimin seçimiyle göreve getirilmiştir. Belediye çalışmalarında müdüre yardım ve vekâlet edenler ise 7 kişiden oluşan bir ekipten oluşmakta ve işler belediye meclisinin bünyesinde yürütülmekteydi. Bu 7 üye de, özerk yönetimce seçilirdi. Daire-i Belediye Meclisine üye olarak atanabilmek için, bir kişinin o bölgede tapulu arazisi bulunması ve İstanbul'da en az on yıldan beri oturması gerekiyordu. Kurulmuş olan bu yeni yapının tüzüğünde resmi dil olarak Fransızca olması epeyce dikkat çekmiştir. Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi adı altında oluşturulan 1869

yılında ki tüzük ile yapısı önceden belirlenmiş, şekil olarak genişletilmiş bir alanı içine katarak genişletilmiştir. Şekli belirlenen bu yeni yönetimde federal yapıya sahip olan iki düzeyli bir yapı oluşturulmuştur.

Oluşturulan bu sistemde 14 ilçe belediyesi bulunuyordu ve bu ilçeler bazı bölgelerin de sorumluluğunu almıştı. Bu ilçe belediyelerinin birer başkanı ve meclisi bulunmaktaydı. Meclis üyeleri 2 yıl görev yapıyorlardı ve buna göre seçiliyordu. Başkan ise seçilen bu meclisin ataması tarafından göreve getiriliyordu. Bir diğer yandan üst mevkilerde ise, bir anakent yönetimi yer almaktaydı. Kurulmuş olan anakent yönetimi de alt belediye sistemlerinde var olan başkan ve yönetimden sorumlu encümenden oluşmaktaydı. Her ilçe belediyesinin başkanları ile bu ilçelerin belediye meclis üyelerinden kendi aralarından seçecekleri ve bunlardan oluşan 3 kişilik üyelere anakent meclisi oluşmaktaydı. Şehremini bu anakent meclisine başkanlık etmekteydi. Üyelerini atama yolu ile göreve getiren cemiyeti umumiye başkan ile birlikte 7 kişiden oluşmaktaydı. Burada amaçlanan ise kentleşme ve gelişmenin ekstra getirmiş olduğu ihtiyaçları karşılayabilmek. Bu yapıdan sonra belediye meclisini seçimle oluşturulan ve tüzel yapısı bulunmayan belediye şube müdürlüğü adında 9 şube kurulmuştur. Bu çalışmalar ilk belediye yasasının çıktığı 1930 yıllarına değin devam etmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nda belediyeçilik sistemi, modern belediyeçilik anlayışına göre daha az demokratik bir yapıya sahipti. Belediye işleri, genellikle merkezi hükümetin kontrolü altındaydı ve yerel halkın katılımı veya seçimlerle belirlenen temsilcilerin yer almadığı bir yapıda yürütülürdü. Ancak yine de Osmanlı İmparatorluğu'nda belediyeler, kentlerin sosyal ve ekonomik hayatında önemli bir rol oynardı ve kentlerin modernleşmesine katkıda bulunurlardı.

1.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda, belediyeçilik Türkiye'de hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecine girdi. Cumhuriyet dönemiyle birlikte, modern anlamda belediyeçilik yapılanması başlatıldı ve ülke genelinde yerel yönetimler yeniden yapılandırıldı. 1924 yılında kabul edilen Belediye Kanunu, Türkiye'de modern belediyeçiliğin başlangıcını temsil eder. Bu kanunla birlikte, Türkiye'de belediyelerin

örgütlenmesi, görevleri, yetkileri ve finansmanı gibi konular belirlenmiştir. Belediyeler, artık sadece şehirlerde değil, kırsal alanlarda da kurulabilmekteydi.

Cumhuriyetin ilk yıllarında, belediyelerin önemli bir işlevi, modern kentleşmenin sağlanması oldu. Bu dönemde, şehirlerin altyapı sorunlarına yönelik olarak su, yol, kanalizasyon, elektrik ve telefon hatları gibi altyapı hizmetleri sağlandı. Ayrıca, belediyeler, modern cadde ve sokaklar, parklar ve yeşil alanlar gibi şehirleşme unsurlarını oluşturmak için çalışmalar yaptılar. Cumhuriyetin kuruluşuyla birlikte, yerel yönetimlerde bürokrasi ve teknik personel ihtiyacı doğdu. Bu ihtiyacı karşılamak için, üniversitelerde belediyeçilik, mühendislik ve mimarlık gibi alanlarda eğitim programları başlatıldı.

Cumhuriyet dönemiyle birlikte, Türkiye'de belediyelerin yapılanması, görevleri ve yetkileri açısından önemli bir gelişme yaşanmıştır. Belediyeler, ülkenin kalkınmasında ve modernleşmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Büyük kentlerin yaşadığı sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan yönetim zorlukları, yeni yönetim modellerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Büyük kentlerdeki yönetim sorunları Tanzimat'la başlayıp Cumhuriyet döneminde de devam etmiştir. 29 Ekim 1923 cumhuriyetin ilanından sonra yerel yönetimler yasalarla belirli hale getirilerek yeni bir şablon oluşturulmuştur. Kurulmuş olan yeni devletin belirli kademelerinde yaşanacak olan sıkıntılar elbette ki yerel yönetimlere de yansımış ve belirli dönemlerde kendini hissettirmiştir.

1.2.1. Cumhuriyet Dönemi'nde belediyelerin teşkilatı ve yapısı

Cumhuriyet Dönemi'nde, belediyelerin yapısı ve işleyişi zaman içinde değişim göstermiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında kabul edilen Belediye Kanunu ile birlikte, belediyelerin örgütlenmesi, görevleri, yetkileri ve finansmanı gibi konular belirlenmişti. Ancak, sonraki yıllarda yapılan yasal değişiklikler ve uygulamalar, belediyelerin yapısında önemli değişiklikler yapılmasına yol açmıştır.

Bu dönemde, belediyelerin yapısı genel olarak merkeziyetçi bir anlayışa sahipti. Belediyeler, genellikle il ve ilçe merkezlerinde kurulmuştu ve yerel yöneticiler tarafından yönetiliyordu. Ancak, 1960'lardan itibaren, Türkiye'de belediyelerin yapılanması ve görevleri hakkında önemli değişiklikler yapıldı.

1980'li yıllarda, yerel yönetimlerin demokratikleştirilmesi ve özerkleştirilmesi hedeflenerek, belediyelerin yapısı ve işleyişi hakkında önemli yasal değişiklikler yapıldı. 1984 yılında kabul edilen Belediye Kanunu ile birlikte, belediyelerin özerkliği, yerel halkın iradesinin daha etkili bir şekilde yansıtılması ve belediyelerin hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulması amaçlanmıştır.

Bugün Türkiye'de, belediyelerin yapısı ve işleyişi, il ve ilçe belediyeleri olarak ayrılmaktadır. İl belediyeleri, büyükşehirlerin yönetimini sağlamakta, ilçe belediyeleri ise ilçelerin yönetimini yürütmektedir.

- **1930-1960 Dönemi**

1930-1960 yılları arasında Türkiye'de belediyecilik, ülkenin siyasi, sosyal ve ekonomik koşullarının da etkisiyle önemli değişiklikler yaşadı. Özellikle bu dönemde, Türkiye'de demokratikleşme ve modernleşme süreci hızlandı ve bu süreçte belediyeler de önemli bir role sahip oldu. 1930'larda, Türkiye'de belediyelerin görevleri arasında, temizlik, su, kanalizasyon, yol yapımı ve bakımı gibi temel hizmetler yer alıyordu. Ayrıca, belediyeler sosyal hizmetler sunmak, sağlık hizmetleri ve sosyal yardım sağlamak gibi görevler de üstlendi.

Cumhuriyet Dönemi'nin başlangıcı ile yerel yönetimlerde ilk düzenleme 1930 yılında gerçekleşmiştir. Bu yıllarda şehirlerin gelişmesi ile belediyelerin yapması gereken görevler artmıştır. Merkezi yönetim, görev yaptığı alanları daha da genişlettiği için bu alanların hizmet yükü belediyelere kalmıştır. Fakat bu dönemde belediyeler bu görevleri yapamadıklarından dolayı merkezi yönetim tarafından yapılmıştır. Merkezi yönetim tarafından üstlenilen hizmetlere oranla belediyelerin kaynakları da merkezi yönetime geçmiştir. Bu da yerel yönetimlerin üzerindeki vesayeti daha da artırmıştır.

1930 yılında çıkarılmış olan 1580 sayılı yasa belediyeciliğin temelini oluşturmaktadır. Her ne kadar yasalarla belediyelerin şekil, işleyiş ve hizmet şekilleri belirlenmiş olsa da birtakım sıkıntılar yaşanmıştır. Örnek vermek gerekirse İkinci Dünya Savaşı bunlardan birisidir. Merkezi yönetim belediyelere vermesi gereken desteğini doğal olarak savunma alanına yatırmıştır.

Ancak, 1940'larda Türkiye'de belediyelerin yetki ve görevleri kısıtlandı. Bu dönemde, merkezi yönetim belediyelerin yetkilerini ve bütçelerini kısıtlamaya başladı. Belediyelerin bütçeleri düşürüldü ve merkezi yönetim belediyelerin faaliyetlerini sıkı bir şekilde denetlemeye başladı.

1950'lerde Türkiye'de çok partili siyasi sisteme geçilmesiyle birlikte, belediyelerin yetkileri ve bütçeleri yeniden genişledi. Bu dönemde, belediyelerin görevleri arasına eğitim, kültür ve spor gibi alanlar da eklendi. Belediyelerin çalışma alanları genişledi ve bu dönemde Türkiye'de pek çok önemli projeye imza atıldılar.

Ankara ve İstanbul'da belediye ve valiliğin birleşik bir idarede bütünleşmesini öngörmüştür. Ancak dönemin şartları gereği etkili bir vesayeti devam ettirici hükümler de getirmiştir. Bu dönemlerde merkezden atanmış olan bir vali ile birlikte belediye başkanlığı sürdürülmüştür. Buna örnek verirse İstanbul için il özel idaresi ile belediyenin beraber görev yapacağı ve 1580 sayılı kanun ile çerçeveleri belirlenmiş bir özel sistem benimsenmiştir. Belirlenmiş olan bu yeni yapının meclisi ise seçimle gelecek olan üyelere oluşmakta ve bu üyelerin atayarak dışarıdan seçtikleri encümenlerden oluşmaktaydı. Bu yeni yapı ömrü ise 1956 yılına kadar devam etmiştir. Bu zaman zarfından sonra diğer belediye modellerinde olduğu gibi belediye ile il özel yönetiminin ayrı şekilde işlevlerini sürdürdüğü sisteme geçilmiştir.

Sonuç olarak, 1930-1960 yılları arasında Türkiye'de belediyecilik, ülkenin siyasi, sosyal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak önemli değişiklikler yaşamıştır. Ancak, bu dönemde de belediyeler, ülkenin gelişimine ve modernleşmesine katkıda bulunmuşlardır.

• 1960 -1980 Dönemi

1960-1980 yılları arasında Türkiye'de belediyecilik, özellikle 1960 darbesinin ardından ülkenin siyasi, sosyal ve ekonomik koşullarındaki değişimlerin etkisiyle önemli değişimler yaşamıştır. Bu dönemde Türkiye'de belediyecilik, merkeziyetçi bir yapıdan daha demokratik ve yerel yönetimlere dayalı bir yapıya doğru evrilmiştir. 1960 darbesinin ardından, 1961 Anayasası'nın kabul edilmesiyle birlikte Türkiye'de belediyecilik alanında önemli reformlar gerçekleştirilmiştir. 1961 Anayasası, yerel

yönetimlerin özerkliğini ve vatandaşların doğrudan seçimlerle belediye başkanlarını seçme hakkını tanımıştır. Bu dönemde, belediyelerin görevleri de genişlemiş, çevre koruma, yeşil alanların oluşturulması, sosyal hizmetler ve kültürel faaliyetler gibi yeni alanlar belediyelerin sorumlulukları arasına eklenmiştir.

1961 Anayasası madde 116'ya göre, belediyelerin karar organlarının seçimle iş başına gelmesi gerekmektedir. Belediye başkanları, belediyelerin genel karar organları değil sadece yürütme organları olsalar da özerksel yönetimler tüzel olarak sahip oldukları atama yetkilerini nadir bir şekilde kullanmışlardır. Anayasada belirlenmiş olan kurallara göre meclis üyeleri ve başkan seçimle göreve gelmesi şartına bağlanmıştır. 60-64 yılları arasında seçilmiş olan başkanlar 3 yıllık görev yapmaları öngörülmüştür. Yapılmış olan 61 anayasası ile Osmanlı Dönemi'ndeki gibi anakent yapısı oluşturulamamıştır. Çünkü bu anayasa, anakent sistemi oluşturmaya elverişli değildi.

Daha etkin hizmet verebilmek adına belediyeler kendi aralarında birliktelik sağlamışlardır. Kurulan bu birliktelik görünüş itibariyle anakent yönetimine benzese bile bir anakent yönetimi değildir. Çünkü anakentlerde kurulan özel yönetim modelleri genellikle, anakent bölgesindeki bütün yerel kamu görevlerinin yerine getirilmesi sorumluluğunu üstlenirler. Bu dönemde yönetimin ve yönetim şeklinin tekrar düzenlenmesi çerçevesinde, anakent alanındaki yerel yönetimlerin de etkinliğini yükseltmek gayesiyle birkaç kanun tasarısı hazırlanmış ise de bunlardan herhangi biri kanunlaşmak imkânına kavuşamamıştır. İstanbul ve İzmir örneklerindeki gibi şehirler özel yönetim biçimleri oluşturma gereği, kalkınma planlarında ve yeniden düzenleme çalışmalarının belgelerinde sık sık yer almışlardır.

Metropolitan planlama bürosu; 60'lı yıllarda büyük şehirlerin imarlarını, yerleşim planlarını bakanlar kurulunun kararı ile hazırlamak için kurulmuştur. Bu bürolar doğrudan doğruya Bayındırlık ve İskân Bakanlığına bağlı olarak kurulmuş bu büroların sayısı, 1980 yılından hemen öncesinde 10'a ulaşmış bulunuyordu. Bütün anakent alanını kapsayan yönetsel ve planlama yetkilerine sahip olan; toprağı kullanmanın denetlenmesi toprağın düzensiz olarak bölümlere ayrılmasının bir düzen altına alınmasına karşı çıkacak bir yönetim örgütünün bulunmaması, bazı

belediyelerin imar yasasının 47. maddesindeki yetkiyi kullanmak zorunda bırakmıştır. Bu maddeyle il sınırları dışındaki alanlara belediyeler müdahale edebilme hakkı kazanmıştır. Verilmiş olan bu yetkiyle kentin planlama ve işlevinin artması yönünde katkı sağlanmıştır.

1972 yılında imar yasasında yapılan bazı değişiklikler ile valilere belediye sınırları dışındaki yapıları ve özellikle kıyılardaki gelişmeleri denetleme yetkisini vermiştir. Bir diğer 1972 tarihinde çıkan Bakanlar Kurulu kararına göre de anakent alanlarındaki imar işleriyle ilgili bütün çalışmalar arasında iş birliği sağlanması ve büyük kentlerin sorunlarının anakentlere yapı olarak uygun şekilde çözülmesi ile görevli bakanlıklar arası İmar ve Koordinasyon Kurulu kurulmuştur. Bu kurulun amacı İstanbul, Ankara ve İzmir gibi kentlerin doğal ve tarihsel yapılarının korunması, yerleşme ve ulaşım konularında planlama, uygulama yapılması ve anakent yönetimlerinin kurulması için gerekli hazırlıkların yapılmasıdır. Anakent belediye yapılarının olmadığı yerlerde ise 8 kişilik üyeden oluşan ve başkanlığını iskân bakanının yaptığı ilgili bakanlıkların görev aldığı bir İmar ve Koordinasyon Kurulu kurulmuştur.

1970'lerde ise, Türkiye'de belediyelerin yetkileri ve sorumlulukları daha da artmıştır. Bu dönemde, kentsel dönüşüm projeleri, şehir planlaması ve trafik düzenlemeleri gibi yeni alanlar belediyelerin faaliyetlerine dâhil edilmiştir. Ayrıca, belediyelerin mali kaynakları artmış ve yerel kaynaklardan elde edilen gelirlerin belediyelerin bütçelerine katkısı artmıştır.

1980 darbesi sonrasında, Türkiye'de belediyecilik alanında yine önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde, merkezi yönetim belediyelerin yetkilerini yeniden kısıtlamış ve belediyelerin faaliyetleri sıkı bir şekilde denetlenmeye başlamıştır. Ayrıca, belediyelerin bütçelerinde önemli kısıntılara gidilmiş ve yerel kaynaklardan elde edilen gelirlerin belediyelerin bütçelerine katkısı azaltılmıştır.

Sonuç olarak, 1960-1980 yılları arasında Türkiye'de belediyecilik, siyasi, sosyal ve ekonomik koşullara bağlı olarak önemli değişimler yaşamıştır. Ancak, bu dönemde de belediyelerin görevleri ve yetkileri genişlemiş, yerel yönetimlerin

özerkliği ve vatandaşların doğrudan seçimlerle belediye başkanlarını seçme hakkı gibi demokratik ve katılımcı bir yapıya doğru evrilmiştir.

- **1980 -1983 Dönemi**

1980-1983 yılları arasında Türkiye'de belediyecilik, askeri darbe sonrası otoriter bir yönetim tarafından yönetilen bir dönemdir. Bu dönemde, belediyecilik alanında birçok kısıtlama ve değişiklikler yaşanmıştır. 1980 darbesinin ardından, Türkiye'deki yerel yönetimlerin yapısı, özellikle büyükşehir belediyeleri açısından önemli değişiklikler yaşamıştır. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyükşehirlerin belediye başkanlıkları, bundan önceki dönemde doğrudan seçimle belirlenirken, 1980'den sonra bu yetki merkezi yönetim tarafından atanmış valilere verildi. Bu durum, belediyelerin özerkliğini ve vatandaşların doğrudan katılımını sınırladı.

80 ve 83 yılları arasında sivil yönetime askeri idare tarafından el konulduğundan bazı kentlerin yönetiminde aksaklıklar ve değişiklikler yaşanmıştır. Aksaklıkların vermiş olduğu eksikleri gidermeye yönelik bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar özel yönetim biçimleri oluşturmaya yöneliktir. Oluşturulan bu yönetim ile şimdiki büyükşehir belediye sistemi gibi küçük yerleşim yerleri illere bağlanmıştır. Bu bağlamda 120 belediye ve bu kapsama dahil olan 150 köyün tüzel kişilikleri Millî Güvenlik Konseyi'nin 34 sayılı kararı ile kaldırılmıştır. Yapılan bu uygulamalar askeri otoriteler arasında farklı uygulamalara sebep olunca uygulamadaki farklılıkları gidermek için, 1981 yılında 2561 sayılı birleştirme kanunu yürürlüğe girmiştir. Yapılan bu kanun Türkiye genelini kapsamamaktaydı. Bu düzenlemeye göre nüfus sayısı 300 bin üzerinde olan şehirler ve onların komşu illerini kapsamıştır (Keleş, 2014: s. 332-333).

1982 Anayasası'nın kabul edilmesiyle, Türkiye'deki belediyecilik alanında yeni bir yapılanma süreci başladı. Yeni anayasa, yerel yönetimlerin özerkliğini ve yetkilerini belirlemiş, belediyelerin görevleri ve sorumlulukları daha net tanımlanmıştır. Ancak, bu anayasa belediyelerin bütçe ve personel yapısı konusunda da sınırlamalar getirmiştir.

1983 yılında yapılan yerel seçimler, Türkiye'de belediyecilik alanında önemli bir dönüm noktasıdır. Bu seçimler, askeri rejim sonrası Türkiye'deki ilk yerel

seçimlerden ve belediyeçilik alanında yeniden bir özerk yapılanma süreci başlatmıştır. Yerel seçimler sonucunda, belediyelerin yetkileri ve sorumlulukları genişletilmiş, özellikle kentsel dönüşüm, şehir planlaması ve trafik düzenlemeleri gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca, belediyelerin mali kaynakları ve personel sayısı da artmıştır.

Sonuç olarak, 1980-1983 yılları arasında Türkiye'de belediyeçilik alanında otoriter bir dönem yaşanmış, ancak 1983 yılındaki yerel seçimlerle birlikte belediyelerin özerkliği ve yetkileri yeniden genişletilmiştir. Bu dönemde, belediyelerin görevleri ve sorumlulukları daha da artmış, yerel kaynaklardan elde edilen gelirlerin belediyelerin bütçelerine katkısı artmıştır.

- **1990 Sonrası Dönemi**

1990'lerden sonra Türkiye'de belediyeçilik alanında önemli aşamalar kaydedilmiştir. Bu dönemde, yerel yönetimlerin özerkliği ve yetkileri artırılmış, belediyelerin hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti konusunda ciddi çalışmalar yapılmıştır. Bazı önemli gelişmeler şunlardır;

- **Belediyelerin Özerkliği ve Yapısal Değişiklikler:** 1990'lerden sonra, Türkiye'de yerel yönetimlerin özerkliği ve yetkileri artırılmıştır. Bu süreçte, büyükşehir belediyeleri kurulmuş, il ve ilçe belediyeleri yeniden yapılandırılmış ve köylerde belediyeçilik uygulamaları başlamıştır. Bu yapısal değişiklikler, belediyelerin görev ve sorumluluklarını genişletmiş ve yerel hizmetlerin kalitesini artırmıştır.

- **Yerel Yönetim Reformları:** Türkiye'de 1990'ların sonlarına doğru, yerel yönetim reformları başlatılmıştır. Bu reformlar, yerel yönetimlerin görev ve yetkilerini belirlemiş, belediyelerin mali kaynaklarının artırılmasını sağlamış ve belediyelerin personel yapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmıştır. Ayrıca, belediyelerin hizmetlerini vatandaşların ihtiyaçlarına uygun olarak planlamaları ve sunmaları için düzenlemeler yapılmıştır.

- **Katılımcı Yönetim ve Şeffaflık:** 1990'lardan itibaren, Türkiye'deki belediyeler, vatandaşların daha aktif katılımı ve katılımcı yönetim uygulamalarıyla daha şeffaf bir yapıya kavuşmuştur. Belediyeler, yerel halkın ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunmak için vatandaşların fikirlerine ve önerilerine açık hale gelmiştir.

- **AB Uyum Süreci ve Yerel Yönetimler:** Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci, Türkiye'deki belediyeçilik alanında da önemli bir etki yapmıştır. AB ile uyumlu hale getirilmek üzere birçok yasal düzenleme yapılmış ve yerel yönetimlerin AB standartlarına uygun hale getirilmesi için çalışmalar yapılmıştır.

- **Teknolojik Gelişmeler:** Son yıllarda, Türkiye'deki belediyeler, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için ciddi çalışmalar yapmıştır. Belediyeler, dijital hizmetler sunmak, e-belediyeçilik uygulamalarını geliştirmişlerdir.

Bu dönemin muhtemel en önemli olayı KAYA projesidir. Daha önce ki yıllarda başlatılmış ve bu dönemde sonuçlanmış olan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) devlet planlama teşkilatının isteği üzerine yapılmıştır. Projenin amacı kamu alanındaki aksaklıkları gidermek, sorunları belirlemek ve yapılacak çalışmaları belirlemektir. Bu proje ile altınca 5 yıllık ve yedinci 5 yıllık planda yerel yönetimlerin hizmet etkinliğinin artırılması gerektiği ifade edilmiştir. Yerel yönetimlerin hizmetlerini kaliteli bir şekilde yapabilmesi bütçe ile doğru orantılıdır. Bu kalkınma planlarında yerel yönetimlerin bütçelerinin yaptıkları hizmetlerle eş orantılı olarak artırılması ifade edilmiştir. 1991 yılında yapılan seçimlerden sonra seçilen hükümet, belediyelerin 1 trilyona yakın borçlarını silmiş ve bir kısmını da uzun vadeli şekilde taksitlendirilmiştir.

Kaya Projesi, belediyeçilik alanında bölgesel kalkınmayı destekleyen önemli bir projedir. Proje kapsamında inşa edilen barajlar, göletler ve sulama kanalları sayesinde tarım ve hayvancılık faaliyetleri geliştirilerek bölgedeki çiftçilerin gelir

düzeyleri arttırılmaktadır. Bu da bölgedeki yerel ekonominin ve istihdamın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Belediyeler, proje kapsamında yapılacak çalışmaların planlanması, yönetimi ve denetimi gibi görevleri üstlenebilirler. Ayrıca, sulama kanalları gibi altyapı hizmetleri de belediyeler tarafından sağlanabilir. Böylece, belediyeler bölgesel kalkınmaya önemli bir katkı sağlamış olurlar.

Kamu yönetimi araştırma projesi, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda su kaynaklarının yönetimi, tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin çevresel etkilerinin azaltılması ve çevrenin korunması gibi alanlarda da önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, belediyelerin de sürdürülebilir kalkınma hedeflerini göz önünde bulundurarak projeye destek vermesi ve çalışmaların yönetiminde aktif rol almaları önemlidir.

1.2.2. Cumhuriyet sonrası belediyeçilikte yaşanan problemler

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra yıkılan Osmanlı İmparatorluğu'nun varisi olarak ortaya çıkan Türkiye Cumhuriyeti 1923 yılında resmi olarak kuruluşunu bildirmiştir. Cumhuriyetle beraber her alanda yeniliklere giden Türkiye Cumhuriyeti kamu yönetimi alanında da yenilikler uygulamıştır. Nitekim bu yenilikten belediyeçilikte payına düşeni almıştır.

Yaşınlanan değişimler sonucu bazı noktalarda problem ve aksaklıklar görülmüştür. Belediyeçilik alanında bu eksikler kendini daha çok hissettirmiştir. 1923 yılından sonra Türkiye'de belediyeçilik alanında birçok problemle karşılaşmıştır. Belediyeler, yerel hizmetleri sağlamak için yeterli finansman kaynaklarına sahip değildi. Belediyelerin mali kaynakları yetersiz olduğu için, yatırımlarını gerçekleştirmek ve mevcut hizmetleri sürdürmek için yeterli kaynakları sağlamakta zorlanmaktaydılar. Kaynakların yetersiz olması halka sunulacak olan hizmetin kalitesini de düşürüyordu.

Belediyeler, yetersiz maddi kaynaklar nedeniyle hizmetleri sağlamakta zorlanırlar. Bu durum, belediye hizmetlerinin kalitesinde düşüşe neden olabilir. Örneğin, yeterli personel, ekipman veya malzeme olmaması nedeniyle temizlik hizmetlerinin yeterli bir şekilde yerine getirilememesi gibi. Yetersiz maddi kaynaklar, belediyelerin yatırım yapmasını da zorlaştırır. Bu durum, belediyelerin

altyapı yatırımlarını yapamamasına, mevcut altyapıyı yeterli bir şekilde bakım ve onarım yapamamasına neden olabilir. Bu durum, altyapı sorunlarının artmasına ve halkın yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilir. Belediyeler, yetersiz kaynaklar nedeniyle borçlanma veya finansman sorunlarıyla karşı karşıya kalıyorlardı. Bu durum, belediyelerin borçlanma yoluyla finansman ihtiyaçlarını karşılamasına veya diğer finansman kaynaklarına başvurması gerektiğinde, faiz yükü altına girmelerine neden oluyordu. Tüm bu sorunlar, belediyelerin yeterli kaynaklara sahip olmadıklarında karşılaşılabilecekleri problemlerdir. Yeterli maddi kaynakların sağlanması, belediyelerin hizmetleri daha etkili bir şekilde sağlamalarına ve halkın yaşam kalitesini arttırmalarına yardımcı olacaktır.

Belediyeler, kentlerin yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, yetersiz kaynaklar nedeniyle belediyelerin görevlerini yerine getirmesi güçleşebilir. Yetersiz kaynakların nedenleri arasında şunlar bulunabilir:

- **Vergi Gelirlerindeki Düşüş:** Belediyelerin ana finansman kaynaklarından biri, vergi gelirleridir. Vergi gelirleri, yerel ekonominin gücüne bağlı olarak değişebilir. Ekonomik durgunluk veya o bölgedeki işsizlik oranındaki artış gibi faktörler, vergi gelirlerinde düşüşe neden oluyordu.

- **Yerel Ekonomideki Zayıflık:** Belediyeler, yerel ekonomiden doğrudan etkilenirler. Ekonomik darboğaz, işsizlik ve düşük gelir seviyeleri, yerel ekonominin zayıflamasına ve belediyelerin kaynaklarının o oranda azalmasına sebep gösteriliyordu.

- **Merkezi Hükümetin Politikaları:** Belediyeler, merkezi hükümetin politikalarından da doğrudan etkilenebilir. Örneğin, merkezi hükümetin yerel yönetimlere yapacağı aktarımların düşürülmesi, belediyelerin kaynaklarını azaltabilir. Bu kaynakların dağıtım şekline göre hizmet kalitesi de doğal olarak değişiyordu.

- **Yetersiz Planlama:** Yetersiz planlama da belediyelerin kaynaklarının azalmasına neden olan sebeplerden biridir. Belediyelerin yatırımlarını doğru

bir şekilde planlamaması veya yeterli kaynakları tahsis edememesi, gereksiz harcamaların ortaya çıkmasına neden olabiliyordu.

- **Vergi Tahsilâtında Yaşanan Sorunlar:** Belediyelerin kaynaklarının önemli bir kısmı, vergi tahsilatından gelir elde etmesiyle sağlanır. Ancak, vergi tahsilâtı sürecinde yaşanan sorunlar, belediyelerin kaynaklarının azalmasına neden olabilir. Örneğin, vergi tahsilâtında yaşanan aksaklıklar, vergi kaçırma veya vergi beyannamelerinin yanlış beyan edilmesi, belediyelerin vergi gelirlerinin azalmasına neden olabilecek en büyük sebeplerdendir.

Belediyelerin yetersiz kaynakları olması, birçok faktöre bağlıdır. Yerel ekonominin sağlığı, merkezi hükümet politikaları, vergi tahsilatı sürecinde yaşanan sorunlar, yetersiz planlama gibi faktörler, belediyelerin kaynaklarının azalmasına neden olabilir. Belediyeler, kaynaklarını daha iyi tahsis etmek, etkili planlama yapmak ve kaynaklarını artırmak için çözüm arayışlarına girmek durumunda kalmışlardır.

Bir diğer yaşanan problem ise belediyelerde istihdam edilecek personelin yetersiz eğitime sahip olması. Belediye personeli, belediyeçilik konusunda yeterli eğitime sahip değildi. Bu nedenle, hizmetlerin kalitesi ve etkinliği konusunda sorunlar yaşanıyordu. Belediyelerdeki personelin eğitimi, yönetim kalitesini doğrudan etkileyen bir durumdur. Eğitim eksikliği, belediyelerin yönetim kalitesinin düşmesine neden olabilir. Bu da belediyelerin etkili bir şekilde hizmet verememesine sebep olur. Belediyelerin görevleri arasında, doğru bir şekilde planlama yapmak da yer almaktadır. Yetersiz eğitim, planlama hatalarına neden olabilir. Yanlış planlama, yetersiz bütçe tahsisi veya yanlış yatırımlar, belediyelerin kaynaklarının boşa harcanmasına neden olan bir diğer sebeptir.

Belediyelerdeki personelin yetersiz eğitimi, yolsuzluğa ve hukuk sorunlarına neden olabilir. Yolsuzluk ise belediyelerin kaynaklarının yanlış yerlere kullanılmasına ve farklı noktalara aktarılmasına sebep olur. Hukuk sorunları ise, belediyelerin hizmetlerinin yasalara uygun bir şekilde sunulmamasına ve hukuki

süreçlere maruz kalınmasına neden olabilir. Nitekim belediyelerdeki eğitim eksikliği birçok soruna neden olabilir. Yönetim kalitesinin düşmesi, yetersiz hizmet sunumu, planlama hataları, yolsuzluk ve hukuk sorunları veya teknolojik gelişmelerin kaçırılması, bunların arasında yer alabilir. Belediyelerin, personelinin eğitimini iyileştirmesi ve sürekli eğitim programları düzenlemesi, bu sorunların önlenmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.

Başarılı bir bir belediye yönetimi, şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimser. Bu yönetim anlayışı, belediyenin kurumsal yapısının güçlendirilmesiyle birlikte oluşur. Belediye yönetimi, kararları ve faaliyetleri hakkında şeffaf olmalıdır. Bütçe, raporlama ve planlama süreçleri halka açık olmalıdır. Halkın katılımı ve görüşleri alınarak kararlar alınması, şeffaflığı artıracaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR

İnsan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak karmaşık bir yapıya sahiptir. Zaman olgusu ve değişen ihtiyaçlar sebebiyle çeşitli gelişmelere ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Bu başlık altında insan kaynakları yönetiminin ne demek olduğunu, ortaya çıkış şeklini inceleyeceğiz. Sonraki başlıklarda amaçları, ilkeleri ve temel fonksiyonlarını irdelemeye çalışacağız.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsanoğlu yapısı itibariyle var olduğu ilk andan itibaren sürekli olarak değişim ve gelişim içindedir. Bu gelişimin sonucu olarak bazı ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar kimi noktalarda barınma, kimi noktalarda savunma, kimi noktalarda gıda şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçları karşılamak için de değişime gerek vardı.

Dünya çapında gerçekleşen sanayi devrimi ile birçok fabrika ve üretim tesisi ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin ise hammaddenin yanında insan olgusuna da ihtiyaç artmıştır. İşte bu ihtiyaç insan kaynakları yönetimi disiplini ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi insan olgusunun var olduğu organizasyonların personel talebini karşılamak üzere belli çalışmalar yapan birimdir. Bu birim organizasyonlar için personel işe alma, çalışanların özlük işleri, işten çıkarma, ücret belirleme, performans artırma, kariyer planlama gibi süreçler yürütmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün kilit hedeflerinin gerçekleşmesinde, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesinde insan kaynağını etkin kullanan yapıdır. (Bingöl, 2003: 9) Başlangıçta sadece yönetim odaklı olan insan kaynakları yönetimi sonradan gelişerek daha da kapsamlı hale gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonda çalışan insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili bir yönetim disiplini. Bu disiplin, insan kaynaklarının doğru işe alınması, eğitimi, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, işten çıkarmalar, kariyer gelişimi, personel özlük işleri, maaş ve özlük hakları, çatışma yönetimi, motivasyon, liderlik gibi birçok alanda çalışmalar

yapar. İşletmelerin ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarında insan faktörünü öne çıkarır ve işletmelerin en değerli varlığı olan çalışanlarının yönetimi ve geliştirilmesine odaklanır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda verimliliği arttırmak, çalışanların iş tatminini sağlamak, organizasyon kültürünü oluşturmak, yeteneklerin keşfedilip geliştirilmesi ve organizasyonun uzun vadeli başarısı için stratejik bir role sahiptir.

İşletmelere seçilen personelleri oryantasyon süreci ile kurum kültürüne adapte etmişlerdir. Daha sonraki süreçte çalışanların maaş performansını iyileştirerek çalışanların tatmin olma duygularına dokunmuşlardır. Kendileri ile ilgilenen bir yapı olduğunu gören mavi yakalılar kurum içinde kendilerini daha rahat hissetmişler ve organizasyonun bir parçası olarak görmüşlerdir. Bu da hem işveren hem de işçi tatminini sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ayrıca, işletmenin farklı fonksiyonları ile koordinasyon halinde çalışarak organizasyonun hedeflerine uygun olarak insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olur. Böylece işletme, yetenekli çalışanları işletmede tutabilir, onların potansiyelini geliştirerek işletmenin başarısına katkı sağlayabilir ve sonuçta rekabet avantajı elde edebilir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi her ne kadar sanayi devrimi olarak görülse de aslında öncesi de vardır. Bunlar Babilliler dönemine dayanan ücretlendirme sistemi, milattan önce 450 yıllarına dayanan Çinlilerin yapmış olduğu iş bölümü ilk örnekler olarak gösterilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, endüstri devrimi öncesine kadar uzanan bir geçmişi olan bir yönetim disiplini. İşçi sınıfının ortaya çıkmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetimi pratikleri ve ihtiyaçları da ortaya çıkmaya başladı.

İnsan kaynakları yönetiminin bilimsel olarak ortaya çıkışı ise sanayi devrimi ile olmuştur. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim açıklamaları sanayi devriminin ihtiyaçlarını kısmen karşılar nitelikteydi. Frederick Taylor işletmelerin ne istediğini bildiğinden yapmış olduğu çalışmalar çalışan performansı ile alakalıydı. İşletmelerde

ihtiyaç duyulan araç gereçler, iş gücü, zaman gibi konularda çalışmalar yaparak fazla üretime giden yolu bulmaya çalışmıştır.

19. yüzyılda, işletmelerin büyümesiyle birlikte, işçi sayısı da artmaya başladı. İlk önce işletmeler, işçileri elde tutmak ve verimliliği arttırmak için ödül ve ceza sistemleri kullanmaya başladılar. Ancak bu yöntemlerin sınırlılığı ve yetersizliği nedeniyle, daha etkili bir yönetim yaklaşımı geliştirme ihtiyacı doğdu.

20. yüzyılın başlarında, insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıktı. Bu dönemde, işletmeler çalışanlarına daha iyi davranmaya başladılar ve işçilerin refahı, sağlığı ve güvenliği için düzenlemeler yapmaya başladılar. Ayrıca, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde yönetilmesi için yeni sistemler ve süreçler geliştirildi.

Büyük buhrandan sonra yani İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra üretim tesisleri tekrar toparlanmaya girişmiştir. Çalışan ihtiyaçları da bu bağlamda farklı yöne evrilmiştir ve insan kaynakları birimi de bu yönde çalışmalar yapmıştır. Çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla ödüllendirme sistemleri ortaya konulmuştur.

İKY, bu gelişim ve değişim de farklı birimler ortaya çıkararak ilerlemiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarının amaçları çalışanların verimliliğini artırarak işletme performansını geliştirmek ve bunu yaparken işçiyle-işveren arasında bir köprü olarak görev yapmıştır.

1940'larda, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı daha da gelişti. İşletmeler, çalışanlarına daha fazla fırsat sunmaya başladılar ve çalışanların beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine odaklandılar. Ayrıca, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirildi.

1960'lardan itibaren, insan kaynakları yönetimi, akademik çevrelerde daha fazla ilgi görmeye başladı ve işletmelerin yönetiminde önemli bir rol oynamaya başladı. İnsan kaynakları yönetimi, sadece bir işlev değil, aynı zamanda organizasyonların başarısında kritik bir faktör olarak görülmeye başlandı.

Günümüzde, insan kaynakları yönetimi hala işletmelerin en önemli işlevlerinden biridir ve sürekli olarak gelişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını anlama, onları motive etme, geliştirme ve elde tutma gibi

stratejik faaliyetlerle organizasyonların başarısına katkı sağlamaya devam etmektedir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

Her organizasyonun faaliyet amacına göre her biriminde farklı düzeylerde ve farklı görevlerde çalışan bir sürü personel vardır. Bu çalışanların eğitim düzeyleri de yaptıkları işin mahiyetine göre değişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışan personellerin görevleri ve eğitim düzeyleri ne olursa olsun kurum içinde bir bütün halinde etkili, planlı ve verimli çalışmalarını ilke edinir.

Verimli çalışma prensibini ön planda tutarken dikkat edilmesi gereken hususlarda vardır. Bunlar, çalışanın verimliliğini artırırken onların insan olduğunu göz ardı etmemektir. Sadece verimlilik ve etkinliğe odaklanılırsa çalışanlar birer üretim robotlarına dönüşecek ve bir makineden farkı kalmayacaktır. Bu da organizasyonun belli süre sonra sekteye uğramasına sebep olacaktır. Bu olumsuz tablonun önüne geçmek için devreye yine insan kaynakları yönetimi girmektedir. Personellerin, yapmış olduğu işten tatmin olmasını ve kendini kurumun bir parçası olarak görmesini sağlayarak ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçmeye çalışmaktadır. Çalışanı bir üretim aracı olmaktan çıkararak organizasyonların insanla ve insanlar için olduğunu ön plana çıkarır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, organizasyonların insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarını yönetmek ve çalışanlarının performansını arttırmak için stratejik bir yaklaşım benimsemektir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin tüm işlevlerini kapsar. Bu işlevler, işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme, kariyer geliştirme, çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik, işletme kültürü ve diğer konuları içerir.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşmak için gerekli olan insan kaynaklarına yatırım yapmayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin en değerli varlıklarından biri olan çalışanların işe alımından elde tutulmalarına kadar tüm süreçleri yöneterek, çalışanların verimliliğini,

memnuniyetini ve bağılılığını arttırarak organizasyonların performansını arttırmayı hedefler.

İnsan kaynakları yönetimi ayrıca, çalışanlar arasındaki iletişimi, iş birliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek, işletmenin kültürünü şekillendirmek ve işletme stratejileri ile uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak gibi diğer amaçları da kapsar.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun hayat bulabilmesi için bünyesinde çalıştıracağı kişilere müracaat etmeyi ve onlar arasında seçim yaparak doğru işe doğru kişiyi seçmeye çalışır. Seçilen personelin örgütün kültürüne uyum sağlaması için oryantasyon eğitimi gerçekleştirilir. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları motive etmek ve bunları yaparken adil bir ücret politikası oluşturmak gerekmektedir. Bu da iş gücünün başarılı ve eksik yanlarını belirleyerek geleceğe yönelik projeler için eğitim ve kariyer planlamasını amaçlayan bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. İşletmeler, insan kaynaklarına yatırım yaparak, çalışanların performansını arttırabilir ve böylece organizasyon hedeflerine daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi konusunda başarılı olması, aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- **İşletmelerin en değerli varlıkları çalışanlarıdır:** İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin en değerli varlıklarından biri olan çalışanlarını yönetir. İşletmeler, doğru insanları işe alarak, onları eğiterek ve geliştirerek, çalışanların verimliliğini, motivasyonunu ve bağılılığını arttırabilirler. Bu sayede, işletmelerin başarısı artar.

- **İK maliyeti düşürür:** İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarına yaptığı yatırımların geri dönüşünü arttırarak maliyetleri düşürür. İşletmeler, doğru insanları işe alarak, onları eğiterek ve geliştirerek, çalışanların iş verimliliğini arttırabilirler. Böylece, işletmelerin karlılığı artar.

- **İK işletmelerin yasal uyumluluğunu sağlar:** İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin yasal uyumluluğunu sağlamak için gerekli olan tüm

yasalara ve düzenlemelere uyum sağlar. Bu sayede, işletmeler yasal sorunlarla karşılaşmazlar ve işletmelerin itibarı korunur.

- **İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların memnuniyetini artırır:**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin çalışanlarının memnuniyetini arttırarak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırır. Böylece, çalışanların işletmede kalma süresi uzar ve işletmenin verimliliği artar.

- **İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlar:** İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan insan kaynaklarına yatırım yapmayı amaçlar. Böylece, işletmeler, rekabet avantajı elde eder ve piyasada daha iyi bir konuma gelirler.

2.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi, bir organizasyondaki çalışanların yönetimi ile ilgilidir. Bu süreçte, işverenler çalışanları işe alır, eğitir, performanslarını yönetir, işe yerleştirir, ücretlerini belirler, çalışanları motive eder ve işten çıkartır. Personel yönetimi, işletme sahiplerinin iş gücünü etkin bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur ve işletmenin hedeflerini ve hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları sağlar. Personel yönetimi ayrıca işletme sahiplerinin çalışanlarına karşı yasal yükümlülüklerini yerine getirmelerine yardımcı olur. Bu yasal yükümlülükler, işe alım sürecinde ayrımcılık yapmama, ücretlerde adalet, güvenli çalışma koşulları ve çalışanların sendika kurma haklarını koruma gibi konuları kapsar.

Personel yönetimi kavramı; “yeni oluşturulan ya da kurulu bulunan bir örgüt içinde çalışacak olan personelin işe alınmasından örgütten ayrılmasına kadar geçen süre içinde personel ile ilgili her türlü işlemlerin yapılmasıdır” şeklinde tanımlanır. Bu anlamda personel yöneticileri örgüt içindeki herhangi bir işe ya da göreve alınacak personel için duyuru yapılmasından işe giriş sınavlarına, işe alıştırmadan her türlü ücret ve sosyal güvenlik işlemlerine kadar mesai harcar. Bunun yanı sıra personelin ve yaptığı işin ya da görevin değerlendirilmesinden, işten ayrılmasına ya da emekli olmasına kadar geçen süredeki tüm özlük işleriyle uğraşır (Ergun, 1988:281).

Personel yönetimi, işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir çünkü verimli ve etkili bir personel yönetimi programı, çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırır ve dolayısıyla işletmenin genel performansını artırır. Bunun yanı sıra, iyi bir personel yönetimi programı, işletmenin itibarını ve çalışanların sadakatini de artırır. Sonuç olarak, personel yönetimi, bir organizasyondaki insan kaynaklarını yönetmek ve bu kaynakları işletme hedeflerine uygun şekilde kullanmak için gereken süreçleri ve uygulamaları kapsar.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, çalışanların yönetimi ile ilgili iki farklı yaklaşımı ifade eder. İşte personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar:

- **Odak Noktası:** Personel yönetimi, genellikle işverenin ihtiyaçlarını ve işletme süreçlerini odak noktası olarak görür. Çalışanlar, bu yaklaşımda kaynakların bir parçası olarak kabul edilir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışanların değerli bir varlık olduğunu ve organizasyonun başarısı için kritik öneme sahip olduklarını vurgular. Çalışanların ihtiyaçları ve refahı ön planda tutulur.

- **İşlev:** Personel yönetimi, genellikle işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi geleneksel personel işlemleriyle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi ise daha stratejik bir yaklaşım benimser. Organizasyonun hedefleriyle uyumlu insan kaynakları stratejileri geliştirir, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya odaklanır.

- **Yaklaşım:** Personel yönetimi, genellikle standart prosedürlere ve kurallara dayanan daha katı bir yaklaşım benimser. İnsan kaynakları yönetimi ise daha esnek ve yenilikçi bir yaklaşım benimser. Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine önem verir, işletme içinde iletişimi ve iş birliğini teşvik eder.

- **İlişkiler:** Personel yönetimi, işveren-çalışan ilişkisini daha fazla bir otorite ilişkisi olarak görme eğilimindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise

işveren-çalışan ilişkisini daha iş birliğine dayalı bir ilişki olarak kurmaya çalışır. Çalışanların katılımını teşvik eder ve iletişim kanallarını açık tutar.

Bu farklılıkların yanı sıra, personel yönetimi terimi genellikle daha geleneksel ve işlevsel bir anlam taşırken, insan kaynakları yönetimi terimi daha çağdaş ve stratejik bir anlamı ifade eder. Ancak günümüzde bu terimler bazen eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir ve bazı organizasyonlar personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi terimini tercih etmektedir.



BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
Örgüt Havası	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik, katılımcı
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, açık, çok yönlü
Personel Seçimi	Adama göre iş	İşe göre adam
Verimlilik Ölçütü	Performans	Performans geri bildirimi ile ulaşılacak başarı
İş Dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
Eğitim ve Geliştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet-içi eğitim	Kesintisiz iş başı ve iş dışında eğitim
İnsana Bakış Açısı	İnsana üretim açısından bakar	İnsana insan kaynağının yönetimi açısından bakar
Bireyin Yaşamını Algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş yaşamı ve özel yaşam)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir parçasıdır
Hizmet Anlayışı ve Hedefi	İnsan örgüt içindir	Örgüt insan içindir
Güdüleme Araçları	Madde ödül yoğunluklu güdüleme	Manevi ödül yoğunluklu güdüleme
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemeye yönelik
Yönetim Biçimi	Tek yönlü ve yaptırımcı yönetim	Katılımcı ve işbirliği anlayışına dayalı yönetim
Vizyon / Misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere yönelir	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır
Yetki - Sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir
Yapısal Model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
Bireyin İşe Yaklaşımı	İşi geçimine bir araç olarak görür	Birey, işin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır
Yönetim Biçimi	Klasik yönetim	Çağdaş yönetim
İlgi Alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim Niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli	Çevreyi izleyerek hızlı değişim
Birincil Hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal refah

Şekil 2. 1. Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri, işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin benimsedikleri temel prensiplerdir. Bu ilkelerin uygulanması, işletmenin başarısını ve çalışanların memnuniyetini arttırabilir. Bir organizasyonda İKY'nin etkili ve kullanışlı olabilmesi için gerekli olan en önemli kurallardan biri,

insan kaynaklarının ilkelerine sıkı sıkıya bağlı olmaktır. Yöneticilerin organizasyon için gerekli olan kararları almasında bu ilkeler yardımcı olur. İKY'nin kapsamını oluşturan bu ilkeler yöneticilerin daha tutarlı ve yaratıcı kararlar almasına ve bu kararları işletmenin lehine olacak şekilde zaman kavramını göz önünde bulundurarak almasına yardımcı olur. Bu ilkelerin çalışanlar tarafından benimsenip uyulması da çalışanların iş performansını olumlu yönde desteklemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların çalışanlarını etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetimi prensipleri şunları içerir:

- **İşe Alım:** İşe alım sürecinde objektif kriterler ve yetenekler doğrultusunda adayların seçilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinde ayrımcılık yapmamak ve adayların eşit şans elde etmesi sağlanmalıdır.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların becerilerini geliştirmek ve işlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlamak için eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.
- **Performans Değerlendirme:** Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi gerekmektedir. Bu, çalışanların gelişimlerini takip etmek ve işlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlamak için önemlidir.
- **İş Güvenliği ve Sağlığı:** İş yerinde güvenli bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışanların sağlıklarının korunması gerekmektedir.
- **Motivasyon:** Çalışanların motivasyonunu artırmak için ödüllendirme, takdir etme ve teşvik etme gibi yöntemler uygulanmalıdır.
- **Çalışan İlişkileri:** Çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmaları, işyerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olur.
- **Çalışanların Hakları:** Çalışanların haklarına saygı duyulmalı ve iş yasalarına uygun davranılmalıdır.

- **Çeşitlilik ve Farklılıkların Yönetimi:** Çalışanlar arasındaki farklılıkların kabul edilmesi ve çeşitliliğin yönetilmesi, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olur.

- **İletişim:** İyi bir iletişim ortamının sağlanması, çalışanların sorunlarını ve fikirlerini açıkça ifade etmelerine yardımcı olur. İyi bir iletişim ortamı aynı zamanda işyerinde verimliliği artırır. Bu prensipler, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde başarılı olmaları için önemlidir.

Bu ilkelerin çalışanların enerjisini ve motivasyonunu etkilemesi muhtemel bir durumdur. Bir organizasyonun verimli ve sürdürülebilir olması için bu ilkelerin doğru bir şekilde uygulanması ve etkili bir insan kaynakları departmanının olması gereklidir. Bu ilkeleri genel olarak beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; tarafsızlık ve eşitlik ilkesi, liyakat(yeterlilik) ilkesi, verimlilik ilkesi, güvence ilkesi ve kariyer ilkesidir. Bu ilkeleri ufak başlıklar altında inceleyip açıklamaya çalışacağız.

2.5.1. Tarafsızlık ve Eşitlik İlkesi

Organizasyonlar içinde işlerin yürümesi ve geliştirilmesi adına muhakkak birtakım değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler hem işe alım sürecinde hem de sonrasında yapılmaktadır. İşe alım sürecindeki değerlendirme; çalışacak personelin işe uygunluğunu kapsamakta, sonraki değerlendirme ise çalışanın pozisyonunda ilerleme ve kariyer gibi süreçleri içermektedir.

İK yöneticilerinin çalışanlara dair yapacağı bu değerlendirmeleri kişilerin din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapmaları beklenmektedir. Bu da insan kaynakları yönetiminin tarafsızlık ve eşitlik ilkesini göstermektedir. Kurum içindeki herhangi bir eşitsizlik muamelesi ile organizasyonun işleyişi sekteye uğrayabilir. Bu sebeple İK yöneticileri güçlü bir organizasyon için eşit davranmalıdır.

Bir şirkette tarafsız ve eşit bir yönetim, şirketin başarısı için önemlidir. İşte nedenleri:

- **Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu:** Eşitlik ve tarafsızlık, çalışanların adaletli bir şekilde muamele gördüğüne inanmalarını sağlar. Bu da çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine, daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarına ve dolayısıyla şirketin performansının artmasına yardımcı olur.

- **Dışarıya olan imaj:** İşe alım sürecinde, potansiyel çalışanlar şirketin yönetim tarzını araştıracaklardır. Eşit ve tarafsız bir yönetim, şirketin dışarıya olan imajını ve itibarını olumlu etkiler.

- **Yasal uyumluluk:** Yasalara uyum, herhangi bir şirketin başarısı için önemlidir. Eşit ve tarafsız bir yönetim, çalışanların haklarının korunmasına ve yasal uyumluluğun sağlanmasına yardımcı olur.

- **Farklılıkların saygı görmesi:** Eşit ve tarafsız bir yönetim, çalışanların farklı cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, din veya cinsel yönelim gibi özellikleri nedeniyle ayrımcılık veya ayrıcalık görmemelerini sağlar. Bu da çalışanların şirkette daha iyi bir iş ortamı bulmalarına yardımcı olur.

- **İş birliği ve takım çalışması:** Eşitlik ve tarafsızlık, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve takım çalışmasını artırır. Çalışanlar kendilerini adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıklarında, diğer çalışanlarla daha iyi bir iş birliği içinde olurlar.

Sonuç olarak, tarafsız ve eşit bir yönetim, şirketin başarısı için önemlidir. Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu, dışarıya olan imaj, yasal uyumluluk, farklılıkların saygı görmesi ve iş birliği ve takım çalışması, eşit ve tarafsız bir yönetimin faydaları arasındadır.

2.5.2. Liyakat(yeterlilik) İlkesi

Liyakat kelime anlamı olarak yetenek, yeterlilik anlamına gelmektedir. Bir organizasyon içinde var olan mavi ve beyaz yakalarda bulunması gereken bir özelliktir. Çalışanların liyakat sahibi olması işlerini tam anlamıyla yapmalarını destekler. İşlerini layıkıyla yapan çalışanlar işletmenin ilerlemesini ve gelişmesini

sağlar. Yeterlilik ilkesi; basit anlamda çalışanın bir vazifeyi verimli ve etkin bir şekilde yapabilme gücüdür (Yüksel, 2000:233).

Liyakat ilkesi, bir kişinin işe alınması, terfi ettirilmesi ve diğer iş fırsatlarına erişimi konusunda sadece yetenek, beceri, eğitim, deneyim ve performansına dayalı olarak değerlendirilmesi gerektiği prensibidir. Bu ilke, çalışanların iş yerinde adil davranılmasını ve başarılarının takdir edilmesini sağlamak için önemlidir. Liyakat ilkesi, işverenlerin, yöneticilerin ve diğer karar vericilerin kişisel tercihlerine veya ayrımcı davranışlarına dayanarak iş fırsatlarının dağıtımını yapmalarını önlemeye yardımcı olur. Liyakat ilkesi, bir kişinin cinsiyeti, ırkı, dinî inancı, etnik kökeni, yaşlılık veya cinsel yönelimi gibi faktörlerine bakılmaksızın, sadece yetenekleri ve performansı temel alınarak karar verilmesini gerektirir. Kurumların çalışanların eşit fırsatlara sahip olmalarını ve iş yerinde çeşitliliği teşvik etmelerini sağlar. Ayrıca, liyakat ilkesinin benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu artırır ve işyerindeki verimliliği artırır.

Liyakat, bir kişinin yetenekleri, bilgi ve deneyimi gibi nitelikleri temel alarak, işe alım, terfi, ödül ve ceza gibi iş kararlarının alınmasında öncelikli olarak dikkate alınması anlamına gelir. Bir kurumda liyakatın olması, o kurumun başarısı için önemlidir. İşte nedenleri:

- **Performans ve verimlilik:** Liyakata dayalı iş kararları, kişilerin yetenekleri ve deneyimleri temel alındığından, daha iyi bir performans ve verimlilik sağlar. Liyakatı olmayan bir yönetim anlayışı, yetersiz kişilerin işe alınmasına veya terfi ettirilmesine yol açabilir. Bu da iş performansının düşmesine neden olabilir.

- **Adil ve şeffaf bir işleyiş:** Liyakat, iş kararlarının adil ve şeffaf bir şekilde alınmasını sağlar. Bu da kurumun itibarını artırır ve çalışanların güvenini kazanır.

- **İş tatmini ve bağlılık:** Liyakat, çalışanların iş tatminini artırır. Çalışanlar, iş kararlarının objektif kriterlere göre alındığını gördüklerinde, kendilerini adil bir şekilde muamele gördüklerine inanırlar. Bu da çalışanların

işlerine bağlılık göstermelerine ve şirketin başarısına katkıda bulunmalarına yardımcı olur.

- **Nitelikli çalışanların çekilmesi:** Liyakat, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesine yardımcı olur. Nitelikli çalışanlar, kendilerini adil bir şekilde muamele gördükleri bir ortamda çalışmak isterler. Liyakata dayalı bir işleyiş, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesine yardımcı olur ve rekabetçi bir avantaj sağlar.

- **Yasal uyumluluk:** Liyakat, yasalara uyum sağlar. Yasalara uyum sağlamak, herhangi bir kurumun başarısı için önemlidir.

Yeterlilik ilkesine göre her görev için en yetenekli çalışanın seçilmesi gerekmektedir. Bunu yaparken işlerin tanımını ve ölçütünü de gerçekçi bir şekilde ortaya koymak gerekir. Bu da çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

2.5.3. Verimlilik ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminde verimlilik, çalışanların iş yerinde ne kadar etkili bir şekilde çalıştığı ve kurumun hedeflerine ne kadar katkıda bulunduğudur. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların verimliliğini artırmak için bir dizi strateji kullanabilirler. Bunlar arasında, işe alım sürecinde doğru adayların seçilmesi, çalışanların becerilerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme programları uygulamak, performans yönetimi sürecinde çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geri bildirim vermek, çalışma ortamını iyileştirmek, ödüllendirme ve teşvik etme gibi yöntemler yer alabilir.

İnsan kaynakları alanında verimlilik ilkesi, üretimde kullanılan kaynaklar ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar arasındaki oransal ilişkiyi ifade eder. Üretim amacıyla kullanılan tüm kaynaklar girdi olarak kabul edilir. Girdilerin belirli proseslerden geçtikten sonra ortaya çıkan ürüne ise çıktı denmektedir. Verimliliğin formülizasyonu ise verimlilik=Girdi/Çıktı olarak gösterilir. Bu bağlamda verimlilik ilkesi çalışanların fiziksel ve düşünsel güçlerinden en verimli şekilde faydalanmayı savunan ilkedir.

Verimli bir insan kaynakları yönetimi, kurumların çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına ve iş yerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur. Bu da kurumların hedeflerine daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Ayrıca, verimli bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırır, iş yerindeki memnuniyetlerini artırır ve çalışanların şirkete sadakatini artırır. Bu da çalışanların kurumda daha uzun süre kalmasına ve kurumun başarısına daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olur.

2.5.4. Güvence ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminde güvence ilkesi, çalışanların haklarını korumak ve adil davranılmasını sağlamak için bir ilkedir. Bu ilke, çalışanların işlerine devam edebilmeleri ve işlerinden kaynaklanan nedenlerle keyfi olarak işlerinden çıkarılmamaları gerektiğini belirtir. Güvence ilkesi, çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmadan çalışabilecekleri bir ortam yaratmak için kullanılır. İşten çıkarma durumlarında, güvence ilkesi, işverenlerin yasalara ve kurumsal politikalara uygun bir şekilde hareket etmelerini ve işten çıkarma nedenlerini açık bir şekilde belirtmelerini gerektirir. Bu ilke ayrıca, işverenlerin iş sözleşmelerinde yer alan koşullara uymalarını ve çalışanların çalışma saatleri, maaşları, izinleri ve diğer hakları gibi konularda sözleşmelere uygun davranmalarını gerektirir.

Bir kurumda çalışan kişinin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan ilkelere biri de güvence ilkesidir. Bir çalışanın büyük bir hatası bulunmamak kaydıyla çalıştığı kurumda işini, statüsünü ve iş sözleşmesinde belirtilen diğer haklarını kaybetmeden, tereddüt yaşamadan çalışması güvence ilkesi olarak ifade edilir. Bir çalışanın işinden yana tereddüt yaşaması onun psikolojik ve fizyolojik şekilde etkilenmesine sebep olur. Bunun sonucu olarak verim düşer. Bu da organizasyona eksi bir şekilde yansır. Çalışanın kendini işinden yana güvende hissetmesi ise onu etkin ve verimli çalışmaya iter. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için olması gereken ilkelere biri de güvence ilkesidir.

Güvence ilkesi, çalışanların adil bir şekilde işe alınmalarını, terfi edilmelerini, performans değerlendirmeleri yapılırken değerlendirmeye alınmalarını ve işyerindeki diğer fırsatlara erişimlerini sağlamak için de kullanılır. Bu ilke, çalışanların haklarını

korumak ve işverenlerin yasalara ve etik kurallara uygun bir şekilde hareket etmelerini sağlamak için önemlidir. Ayrıca, güvence ilkesi, işverenlerin çalışanların şirkete bağlılığını ve motivasyonunu artırarak verimliliği artırmalarına yardımcı olur.

Çalışanların iş yerindeki güvenliği, onların fiziksel ve duygusal sağlığı açısından önemlidir. Ayrıca, işyerinde güvenli bir ortamın sağlanması, işyerindeki verimliliği ve çalışanların memnuniyetini de artırabilir. İşyerindeki güvenlik konuları sadece fiziksel güvenlikle sınırlı kalmaz, aynı zamanda çalışanların diğer konulara karşı da korunmasını içerir.

İş yerinde güvenlik sağlanmasının önemli nedenleri şunlardır:

- **Fiziksel sağlık ve güvenlik:** İş yerinde güvenlik, çalışanların fiziksel sağlığı için son derece önemlidir. İş yerindeki tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesine yardımcı olur.

- **Psikolojik sağlık ve güvenlik:** İş yerinde güvenlik, çalışanların psikolojik sağlığı açısından da önemlidir. Çalışanların kötü davranışlara veya tacize maruz kalmamaları için güvenli bir ortam sağlanması gerekmektedir.

- **Çalışan memnuniyeti:** Güvenli bir iş yeri, çalışanların memnuniyetini artırır. Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, işlerine odaklanmalarına ve daha verimli bir şekilde çalışmalarına yardımcı olur.

- **Şirket itibarı:** Güvenli bir iş yeri, şirketin itibarını artırır. Çalışanların güvende olduğunu bilmeleri, şirketin çalışanlara verdiği önemi gösterir ve işveren marka imajını pozitif yönde etkiler.

- **Yasal uyumluluk:** İş yerinde güvenliğin sağlanması, yasal uyumluluğun bir gerekliliğidir. İşverenlerin işyerinde çalışanların güvenliği konusunda yasal sorumlulukları vardır.

Sonuç olarak, bir iş yerinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri son derece önemlidir. İş yerinde güvenlik sağlanması, çalışanların sağlığı, memnuniyeti ve şirketin itibarı için önemlidir. Ayrıca, yasal uyumluluk açısından da gereklidir. İş

yerinde güvenlik konularına özen göstermek hem işveren hem de çalışanlar için yararlıdır.

2.5.5. Kariyer İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde kariyer ilkesi, çalışanların iş yerinde kariyerlerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri için bir çerçeve sunar. Bu ilke, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri, deneyim kazanmaları ve yeni beceriler edinmeleri için fırsatlar sağlamayı amaçlar. Kariyer ilkesi, çalışanların işyerindeki pozisyonlarını yükseltmelerine ve daha yüksek maaşlar ve diğer avantajlar gibi çeşitli kariyer fırsatlarından yararlanmalarına yardımcı olur. Bu ilke, işverenlerin çalışanların kariyer hedeflerini anlamalarına, çalışanların kariyer planlarını belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için gereken eğitim ve geliştirme fırsatlarını sunmalarına yardımcı olur.

Bir şirkette kariyer adımları, işe yeni başlayan bir çalışanın şirket içinde yükselme süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer adımları, çalışanların belirli bir pozisyondan başlayarak, daha yüksek ve daha sorumlu pozisyonlara geçiş yapmalarını sağlar.

Bir şirketin kariyer adımları, genellikle aşağıdaki adımlardan oluşur:

- 1. Stajyer:** Şirkette yeni başlayan bir çalışan, genellikle stajyer pozisyonunda başlar. Stajyerler, şirketin faaliyetleri hakkında bilgi edinirler ve işe alım sürecine dahil edilirler.
- 2. Yardımcı Personel:** Yardımcı personeller, genellikle stajyerliğin ardından şirketteki ilk tam zamanlı pozisyonudur. Yardımcı personeller, şirketin rutin işlerini yaparlar ve daha yüksek seviyedeki çalışanlar tarafından yönlendirilirler.
- 3. Uzman Personel:** Uzman personeller, belirli bir konuda uzmanlaşmış çalışanlardır. Bu pozisyonda olan çalışanlar, belirli bir alanda uzmanlaşarak, daha yüksek seviyeli pozisyonlara geçiş yapabilirler.

4. **Yönetici:** Yönetici pozisyonu, şirketin iş süreçlerini yöneten kişidir. Bu pozisyonda olan çalışanlar, şirketin stratejik kararlarına katılırlar ve çalışanların performansını yönetirler.
5. **Üst Yönetici:** Üst yöneticiler, şirketin en üst seviyesinde yer alan kişilerdir. Bu pozisyonda olan çalışanlar, şirketin genel stratejisini belirlerler ve şirketin büyümesine yönelik stratejiler geliştirirler.

Bir şirketin kariyer adımları, çalışanların yükselme sürecinde yardımcı olur ve şirketin iş süreçlerinin düzenli bir şekilde işlemesine yardımcı olur. Ayrıca, çalışanların şirket içinde yükselme fırsatı bulması, onların motivasyonunu artırır ve şirkete olan bağlılıklarını güçlendirir.

Bir işletmede çalışan personelin görevini başarılı bir şekilde sürdürmesi sonucu olarak kurum içinde dikey ilerleme sağlayabilir. Kariyer ilkesinin organizasyonda emek veren bir çalışanın memnuniyetini sağlamak için uygun bir çalışma ortamı yaratması ve başarılarına karşılık yükselme hakkı sağlaması gerekmektedir. Çalışanların kariyerine yönelik yapılacak çalışmalar diğer ilkelere olduğu gibi çalışanın etkin ve verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır. Kurum içerisinde terfi alan çalışan kendini o işletmeye daha çok ait hissedecektir. Diğer çalışma arkadaşlarının göreceği bu kariyer ilerleyişi onları da teşvik edip motivasyonlarını arttırarak işletme için fayda sağlayacaktır. Kariyer ilkesi, aynı zamanda çalışanların iş yerindeki gelişimlerini izlemek ve çalışanların şirketin hedefleriyle uyumlu bir şekilde ilerlemelerini sağlamak için kullanılır. Bu ilke, çalışanların iş yerindeki potansiyellerini maksimize etmelerine ve şirketin hedeflerine ulaşmak için önemli bir kaynak olarak kullanılmalara yardımcı olur.

Kariyer ilkesi, işverenlerin çalışanlarına iş yerindeki farklı kariyer yollarını göstermeleri ve bu yollardaki fırsatları sağlamaları için de kullanılır. Böylece, çalışanlar iş yerindeki diğer pozisyonlara geçiş yapabilirler ve yeni alanlarda deneyim kazanabilirler. Bu ilke, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırır ve uzun vadede işverenlerin çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri için bir ortam yaratmasına yardımcı olur.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, şirketin çalışanlarına yönelik tüm faaliyetlerini yönetir. Bu fonksiyonlar, şirketin insan kaynakları yönetimi stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar ve şirketin insan kaynaklarına yatırım yapmasına yardımcı olur. Etkili bir insan kaynakları politikası yürütebilmek o kurum için çok önemlidir. Organizasyonun başarılı bir hayat sürmesi için gerekli olan unsurlardandır. Günümüz şartlarında diğer işletmeler ile rekabet edebilmek adına insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekir. İnsan kaynaklar yöneticisi etkili personel uygulamaları ile şirketin başarısını sağlamaya çalışır. Bu da insan etkisinde ve insan sorumluluğunda olan tüm süreçleri denetlemeye bağlıdır. Yönetici bu denetlemeleri yaparken referans aldığı en önemli kaynak insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonlar öğretilde kabul edilmiş 7 başlık altında değerlendirilir. Bunlar planlama, iş tanımı ve analizi, işe alım yönetimi, kariyer planlama ve eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve endüstri ilişkileri şeklinde incelenir.

2.6.1. Planlama

Günümüz toplumunda çoğu sistemin kaynağında insan vardır. Üretim, hizmet, yönetim ve bunları belirleme konularının hepsinde insan kaynağı bulunmaktadır. Bu da insan kaynağını bu aşamaların en önemli ve en çok kontrol edilmesi gereken unsuru haline getirmiştir. İnsan kaynağının, özellikle yönetim sürecinde her şeyi belirleyen unsur olması önemini gitgide arttırmaktadır. İnsana yapılan yatırım sistemlerde kâr kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Böylesine önemli bir kaynak için ise en gerekli konu planlamadır. İnsan kaynakları planlaması organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan ve elde bulunan personelin analiz edilmesi ve tanımlanması sürecidir (Özkan, 2012: 21). Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel odak noktalarından biri insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesidir (Guest, 1989:48).

İnsan kaynakları yönetiminde planlama, şirketin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için stratejiler ve politikalar

geliştirmek için kullanılan bir süreçtir. Bu süreç, şirketin gelecekteki iş hedefleri, büyüme planları ve işletme stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarına yatırım yapmasını sağlar. İnsan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarına dayanır. Bu süreçte, mevcut ve gelecekteki çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek ve bunlara uygun stratejiler geliştirmek için veri analizi, iş gücü planlaması, beceri envanteri ve yedekleme planlaması gibi araçlar kullanılır. Şirketin rekabet gücünü artırmak, işletme hedeflerine ulaşmak ve insan kaynakları yönetiminin başarısını artırmak için hayati bir süreçtir. Planlama, şirketin insan kaynakları yönetiminde uzun vadeli bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olur ve şirketin insan kaynaklarına yatırım yapmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır.

Bu süreç; işletmelerde kaynakların doğru kullanılması, verimlilik, etkinlik ve bunların en sonunda kârlılığı belirleyen en önemli faktörlerden biridir. İnsan kaynakları planlaması işin gerektirdiği işçi profillerini belirleme, işin niteliğine göre işçi seçimi, var olan insan kaynağı ve gelecek dönemdeki arz talep dengesini oluşturmak, iş performanslarına göre terfi, nakil, işe son verme gibi konular, verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kaynakların en doğru kullanma şeklini belirlemek gibi konulardan oluşmaktadır. Bu planlamalar sonucu işletmenin ihtiyaç duyduğu profillerin belirlenip işe alınması, çalışanların birbirine uygun özelliklerde bulunması, doğru profildeki çalışanlarla işletmenin veriminin en üst seviyeye çıkması ve kârlılığın artması sağlanmaktadır. Bütün bunlarla işletmelerin belirli seviyede ve sürekli olması hedeflenmektedir. İnsan kaynaklarının planlanması organizasyonun stratejik planlarına ve hedefleri ise organizasyonun hedeflerine dayanmalıdır. Kısa ve uzun dönem organizasyon hedefleri göz önünde bulundurularak bir planlama yapılır. Bu planlama süreci insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere bütün organizasyonu kapsar. Bu planlamaların yapılmaması sahip olunan insan kaynağının gelişigüzel kullanımı ve bunun sonucu çalışan değiştirerek sürekli bir sistem devam ettirememeye sebep olacaktır. Dolayısıyla bu planlamaların

yapılması fazladan maliyet olarak göz önüne çıksa da uzun vadede sistemlerin ve işletmelerin kâr ve devamlılığı için bir mecburiyettir.

2.6.2. İş Tanımı ve Analizi

İnsan kaynakları yönetiminde iş tanımı, bir işin görevlerini, sorumluluklarını, gerektirdiği nitelikleri ve performans beklentilerini tanımlayan yazılı bir dokümandır. İş tanımı, şirketin insan kaynakları yönetimi sürecinde kullanılan en önemli araçlardan biridir. Bu doküman, işin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanların ne yapması gerektiği hakkında net bir kılavuz sağlar. İş tanımı, bir işin gerektirdiği işlevleri ve görevleri açıkça belirterek işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılan birçok araç için temel bir referans noktasıdır. İş tanımı, işverenin işe alım sürecinde doğru adayı seçmesine yardımcı olur ve çalışanların ne yapacaklarını ve hangi becerilere ihtiyaç duyacaklarını bilerek işlerinde daha verimli olmalarını sağlar.

İş tanımı, çalışanın görev ve sorumluluklarının net bir çerçevede belli olmasıdır. Bu tanım organizasyonun istek ve beklentilerine göre yapılır. İş tanımının yapılması doğru çalışanı bulmak ve işe alım sonrasında çalışanın görevini net bir şekilde bilip adapte olması açısından önemlidir. Çalışanın görevlerini ve kendinden bekleneni net olarak bilmesinden ayrı olarak diğer çalışanlar açısından da herkesin görevlerinin net bir şekilde belli olması hiyerarşik açıdan ve yetki açısından çatışmayı engeller. Herkesin görev tanımının belli olmasıyla iş bölümü düzenli bir şekilde işler ve çalışanlara daha rahat bir çalışma ortamı sağlanmış olur. Bu tanım insan kaynakları yönetiminin de dahil olmasıyla yapılır. İlk olarak işletmenin ihtiyaçları ve çalışandan beklentileri belirlenir. Bu belirlenenlere göre ise iş tanımı net olarak yapılır ve işe alımdan önce görev ve sorumluluklar net olarak belirlenmiş olur. İşe alımdan sonra görev tanımı değişmemelidir. Bunun olması çalışan ve iş uyumsuzluğunu ortaya çıkarabilir. Belirlenecek tanımdaki kriterlerin somut ve ölçülebilir olması doğru çalışanı bulmak açısından faydalı olacaktır. Kurumun çalışandan bekledikleri, yetkinliği belli olmalı ve kurumun çalışana sağlayabileceği olanaklarda net olarak belirtilmelidir. Ayrıca, iş tanımı, çalışanlar için açık bir

beklenti belirterek performans değerlendirmesi sürecinde kullanılır. Çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için iş tanımında belirtilen görevler ve sorumluluklar temel alınır. Bu nedenle, iş tanımı insan kaynakları yönetimi için çok önemlidir ve şirketlerin işletme hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi, bir işin gerektirdiği görevleri, sorumlulukları ve işle ilgili diğer faktörleri analiz etme sürecidir. İş analizi, iş tanımının hazırlanması ve çalışanların performans yönetimi, ücret yönetimi ve eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılan temel bir araçtır. İş analizi, işletmenin insan kaynakları yönetimi sürecinde doğru adayı işe almasına, çalışanların performansını ölçmesine ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu süreçte, bir işin gerektirdiği yetkinlikler, eğitim, deneyim, fiziksel gereksinimler, zihinsel gereksinimler ve diğer faktörler incelenir. İş analizi sonucunda elde edilen veriler, iş tanımlarının oluşturulması, işe alım kriterlerinin belirlenmesi, performans kriterlerinin belirlenmesi, ücret ve yan haklar belirleme, iş sağlığı ve güvenliği politikaları geliştirme gibi süreçlerde kullanılır. İş analizi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde verimliliği artırmaya ve çalışanların motivasyonunu artırmaya yardımcı olur. Çalışanların işle ilgili beklentileri ve işin gereklilikleri net bir şekilde belirlenir ve işin doğru şekilde yapılması için gerekli olan kaynaklar sağlanır. Bu nedenle, iş analizi insan kaynakları yönetimi için önemli bir araçtır ve işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. İş analiz sisteminin yokluğu ise işlerin etkili ve verimli bir şekilde sonuçlandırılmasını engellemektedir (Eken, şen, 2005:111).

Günümüzde küreselleşme sonucu birçok alanda olduğu gibi iş alanında da yapılar daha karmaşık ve kurumlar daha rekabetçi hale gelmişlerdir. Bu karmaşık yapının daha kolay ve sürdürülebilir yönetilmesi için ise insan kaynakları yönetimleri ve onların yaptıkları daha fazla önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimleri rekabeti kolaylaştırmak için çeşitli politika ve stratejiler üretmekte ve uygulanmasını sağlamaktadır. Üretilen bu politika ve stratejilerin sorunsuz uygulanabilmesi organizasyonda görevler, çalışandan beklentiler, yapılması gerekenler gibi konuların net olarak belirlenmesine bağlıdır. İş analizi konusu da burada önem kazanmaktadır;

çünkü iş analizi bir işte yapılması gerekenlerin saptandığı bir süreçtir. Bu analiz işletmenin gerekleri, hedefleri ve kaynakları göz önünde bulundurularak yapılır. İş analizi bir ekip tarafından ve çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Yapılan analizlerin içeriğinde bir pozisyonda çalışması gereken kişinin neler yapması gerektiği ve çalışandan beklenenin ne olduğu anlatılmalıdır. Aynı zamanda bu analizler güncellemeye imkân verecek şekilde yapılmalıdır. Yapılmış veya yapılacak iş analizleri, çalışmakta olan iş gücünün yetenekleri, bilgisi ve yetkinliklerinin ne seviyede olduğunu gösterecektir yani performans ölçme sistemi de olacaktır. Yapılan bu analizler herkesle paylaşılmalı ve çalışanın kendisinden bekleneni net olarak görmesi sağlanmalıdır. İşin her aşaması incelenerek yapılan iş analizleri, işin yapılması için gerekli olacak bilgi, yetenek ve nitelikleri de belirtmektedir. Dolayısıyla personel seçiminde beklenenler net olarak ortaya çıkmakta ve buna göre işe alım gerçekleşmektedir. Doğru bir işe alım gerçekleştirmek için iş analizi doğru yapılmalı ve pozisyon gerekleri iyi belirlenmelidir.

2.6.3. Eğitim ve Geliştirme

İş tanımı ve analizinden sonra değerlendirmemiz gereken diğer başlık eğitim ve geliştirmedir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim, çalışanların belirli bir işte görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmak veya geliştirmek için düzenlenen bir süreçtir. İşletmeler, çalışanların işlerindeki performansını artırmak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak ve çalışanların kariyerlerini geliştirmek için eğitim programları düzenleyebilir. Eğitim programları, işletmelerin iş hedeflerine ve çalışanların beceri seviyelerine uygun olarak tasarlanır. Programlar, yeni işe alınan çalışanlar için gerekli olan temel eğitimlerden, belirli bir işte yükselmek için gerekli olan becerileri geliştiren eğitimlere kadar farklı amaçlara hizmet eder.

Buradaki öncelik, işe alınan kişilerin oryantasyon yani işe adaptasyon eğitimidir. Bu süreçte hem fiziki mekân uyumu hem de yapılacak işe ilişkin eğitim müfredatı çalışana anlatılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1986). Eğitim, belirli bir alan için bilgi ve becerileri kapsar. Geliştirme, eğitime göre kapsamı daha geniştir.

Organizasyonda örgüte bağlılığın değişimin ve sürekliliğin sağlanabilmesi için eğitim şart olmaktadır.

Eğitim programları, işletmenin performansını artırmak ve çalışanların kariyerlerini geliştirmek için önemlidir. Çalışanlar, işlerindeki performanslarını artırmak için ihtiyaç duydukları becerileri kazanır ve kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulurlar. İşletmeler de çalışanların beceri seviyelerini artırarak daha verimli bir iş gücü elde eder ve rekabet avantajı sağlarlar. Bu programlar, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için de kullanılabilir. İşletmeler, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılayarak onlara yatırım yaparlar ve çalışanların işletme için değerli olduklarını hissettirirler. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırır ve işletmenin çalışanları tutma oranını artırır.

Eğitimle ilgili kavramlardan biri olan personel güçlendirme de bu başlık altında değerlendiriliyor. Eğitim doğrudan bir işletme yatırımı iken, personel güçlendirme ise üstten altlara evirilen yetki devridir (Kanter, 1997). İnsan kaynakları yönetiminde geliştirme, çalışanların işlerindeki performansını artırmak, potansiyellerini ortaya çıkarmak ve kariyerlerini geliştirmek için tasarlanan bir süreçtir. Bu süreçte, işletmeler çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini artırmaya ve işletmedeki farklı pozisyonlarda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.

Geliştirme süreci, işletmelerin çalışanlarının gelecekteki ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanır. Bu süreçte, çalışanların kariyer hedefleri belirlenir, mevcut beceri ve yeteneklerinin analizi yapılır ve buna göre bir eğitim ve geliştirme planı hazırlanır. Plan, çalışanların mevcut pozisyonlarında veya gelecekteki pozisyonlarında başarılı olmaları için gerekli olan becerileri ve bilgileri içerir.

Geliştirme süreci, işletmeler için birçok fayda sağlar. Öncelikle, çalışanların işlerindeki performansını artırır. Geliştirme programları, çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak işlerinde daha etkili olmalarını sağlar. Bu da işletmenin verimliliğini ve karlılığını artırır. Ayrıca, geliştirme süreci, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini sağlar. İşletmeler, çalışanların kariyer hedeflerini belirleyerek onlara gerekli olan eğitim ve geliştirme imkanlarını sunarlar. Bu da

Çalışanların kendilerini geliştirerek daha üst pozisyonlara yükselmelerine ve işletmenin içinden yönetici seviyesindeki pozisyonlara atama yapmasına yardımcı olur.

Geliştirme süreci, çalışanların motivasyonunu artırır ve işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir. Çalışanlar, işletmelerinin kendilerini geliştirme imkanları sunarak onlara yatırım yaptığını hissederler ve bu da onların işletmeye olan bağlılıklarını artırır. Özetlemek gerekirse, insan kaynakları yönetiminde geliştirme süreci, çalışanların işlerindeki performanslarını artırmak, kariyerlerini geliştirmek, işletmenin verimliliğini artırmak ve çalışanların motivasyonunu artırmak için önemlidir. İşletmeler, çalışanlarına gerekli olan eğitim ve geliştirme imkanlarını sunarak hem çalışanlarının hem de işletmenin başarısını artırabilirler.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminde eğitim programları, işletmelerin çalışanların beceri seviyelerini artırmasına, işletmenin performansını artırmasına, rekabet avantajı sağlamasına ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmasına yardımcı olur.

2.6.4. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi diğer temel fonksiyonları etkileyen ve onlarla ortak bir çabada bulunan disiplindir. Çünkü çalışanın performansı dolaylı olarak çalışanın ücretini ve kariyerini etkiler. Bu sebeple çalışanın performansını belirlemek çok önemlidir.

Performans, çalışanın bir görev için gerekli olan şartları sağlamak için gösterdiği çaba olarak görebiliriz. Bu çabanın sonuca ulaşması ise hedefe varma halidir. Bir organizasyon hedeflerine ulaşmak istiyorsa mutlaka performans değerlendirmesi yapması gerekir. Performans değerlendirme ile çalışanın performansı takip edilir ve daha önceden belirlenen periyotlarda değerlendirilir. Bu sonuçlar raporlanıp kaydedildikten sonra çalışana geri bildirim sağlanır. Performans yönetimi gelecek hedefleri doğrultusunda işletmenin yönetilmesi ve takip edilmesine yarayan sistemdir. Bu sistem sayesinde yönetici işletmenin başta finansal yapısı olmak üzere tüm kaynakları hedefler için kullanır.

Bir şirketin çalışanlarının performans değerlendirmesi, şirketin başarısı için oldukça önemlidir. Performans değerlendirmesi, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını, neleri başardıklarını ve hangi alanlarda gelişme ihtiyacı olduğunu ölçer. İyi bir performans değerlendirmesi, çalışanların güçlü yönlerini ve yeteneklerini tanımlayarak, şirketin hedeflerine ulaşmak için onları daha verimli hale getirebilir. Ayrıca, performans değerlendirmesi çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlayabilir.

Performans değerlendirmelerinin diğer önemli faydaları şunlardır:

- **İletişimi Güçlendirir:** Performans değerlendirmeleri, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirir. Çalışanlar, performansları hakkında geri bildirim alarak, yapabilecekleri daha iyi bir iş hakkında bilgi sahibi olurlar. Yöneticiler, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek, onların kariyerlerini ilerletmek için planlar yapabilirler.

- **Gelişim Fırsatları Yaratar:** Performans değerlendirmeleri, çalışanların hangi alanlarda gelişime ihtiyacı olduğunu belirler. Bu, yöneticilerin çalışanlara özel eğitim ve gelişim fırsatları sunmasına olanak tanır.

- **Kariyer Planlamasına Yardımcı Olur:** Performans değerlendirmeleri, çalışanların şirketteki kariyerleri için uygun olup olmadıklarını değerlendirmeye yardımcı olur. Bu, şirketin başarısı için önemli olan yetenekli çalışanların yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesine olanak tanır.

- **Hedeflerin Belirlenmesine Yardımcı Olur:** Performans değerlendirmeleri, çalışanların şirket hedefleriyle uyumlu olarak nasıl performans göstermeleri gerektiği konusunda yönlendirici olur. Bu, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olur.

Sonuç olarak, performans değerlendirmeleri, bir şirketin iş süreçlerini iyileştirerek, çalışanların kariyerlerini ve şirketin başarısını artırmaya yardımcı olur.

Yönetici açısından performans yönetimi, kurum içindeki iletişimi ve gerekli olan planlamayı daha kolay yapmasını sağlar. Bu plan dâhilinde alınacak kararların kolay şekilde alınmasına destek sağlar. Çalışanlar açısından ise zayıf ve güçlü yanlarını görmesini sağlar. Eksik noktasını gören çalışan kendini geliştirmeye çalışır. Kurum açısından ise çıktıların kalitesi verimliliğin ve kurumun değerinin görülmesine destek olur. Aynı şekilde çıktıların zayıflığı kurumun eksikliğini verimsizliğini gösterir.

2.6.5. Ücret Yönetimi

Ücret, personelin emeğine ait bir fiyat olarak görülse de aslında bu ücreti değerli yapan çalışan için bir geçim aracı olmasıdır (Zaim, 1996). Ücretlendirme politikası eşit ve adil bir tabana oturtulmamışsa çalışanların iş tatminine ve kuruma olan aidiyetine zarar verir. Ücret yönetimi bu sebeple en karışık ve en hassas İK fonksiyonlarından biridir. Etkili ücret yönetimi hem işverene hem de çalışana fayda sağlar. Sağlıklı ücret politikası çalışanın yaptığı işten tatmin olmasına ve işi için yüksek performans göstermesine etki eder. İşveren açısından bakıldığında etkili performans gösteren çalışanlar işletmeyi diğer rakipler arasından ön plana çıkarmaya destek olur. Yanlış ücretlendirme politikalarında işten çıkmalar fazla olacaktır veya çalışanlar işlerini yavaşlatarak yapmaya yönelecektir. Bu da işletmeye olumsuz bir geri bildirim olarak dönecektir. Ücret yönetimi de performans yönetimi gibi dinamik bir süreçtir. Bu sebeple ücret sisteminde belirli dönemlerde güncellemeler yapmak kurumlar için şarttır.

Bir şirketin ücret yönetimi, çalışanların maaşlarının belirlenmesi, ödenmesi ve yönetilmesi sürecidir. İyi bir ücret yönetimi, şirketin çalışanlarına adil ve uygun bir maaş ödemesi yapmasını sağlar ve çalışan memnuniyetini artırır. Ayrıca, şirketin rekabetçi olmasını ve yetenekli çalışanları çekmesini ve tutmasını sağlar.

İşte bir şirketin ücret yönetimi için bazı adımlar:

- **Ücret Politikası Belirleme:** Bir şirketin ücret politikası, maaşların belirlenmesinde kullanılan stratejiyi belirleyen bir dizi kural ve yönergedir.

Şirket, çalışanların deneyimleri, görevleri ve diğer faktörleri göz önünde bulundurarak, adil ve rekabetçi bir ücret politikası belirlemelidir.

- **Maaş Araştırması:** Şirket, benzer pozisyonlarda diğer şirketlerde ödenen maaşları araştırmalı ve rekabetçi bir ücret teklifi yapmalıdır. Bu, yetenekli çalışanları çekmek ve tutmak için önemlidir.

- **Performans Değerlendirme:** Şirket, çalışanların performanslarını değerlendirmeli ve maaş artışı gibi ödüllendirmeleri belirlemelidir. Bu, çalışanların işlerinde daha motive olmasını sağlar.

- **Ödeme Sistemleri:** Şirket, ücret yönetimi için uygun ödeme sistemlerini kullanmalıdır. Örneğin, performansa dayalı ödeme, maaş artışı veya primler gibi ödeme sistemleri kullanılabilir.

- **Şeffaflık:** Şirket, çalışanların ücretlerinin nasıl belirlendiğine dair şeffaf bir şekilde iletişim kurmalıdır. Çalışanlar, maaşlarının neden belirli bir seviyede olduğunu ve hangi faktörlerin etkili olduğunu bilmek isteyeceklerdir.

Sonuç olarak, bir şirketin ücret yönetimi, çalışanların adil ve rekabetçi bir maaş almasını sağlamak için önemlidir. İyi bir ücret yönetimi, şirketin yetenekli çalışanları çekmesine ve tutmasına yardımcı olur ve çalışan memnuniyetini artırır.

2.6.6. Kariyer yönetimi

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca mesleki olarak ilerlemesi ve bu yolla deneyim, beceri kazanmasıdır. (Horwey&Bowin,1996) (Erdoğan, 2003) Çalışanların kariyer planlaması yapabilmesi için bu süreçte imkân sağlayacak bir İK kurumunun varlığına ihtiyaç vardır. İK departmanı ise çalışanlar için kariyer planlaması yaparak onların verimli şekilde çalışmasını hedefler. Kurum içinde başarılı olanların terfi ve ödül sistemi ile güdüleyerek çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratmak en çok kurum için fayda sağlayacaktır. Etkin bir kariyer yönetimi personelin kariyer hedeflerine uygun eğitim programlarının düzenlenmesini de içermektedir. (Barutçugil, 2006) Kariyer yönetimi, ücret ve performans yönetimine göre daha az ölçülebilen bir süreçtir. Fakat yerinde yapılacak uygulamalar ile en az

ücret sistemi kadar etki göstermektedir. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına ve şirketin de yetenekli çalışanlarını elde tutmasına yardımcı olur.

Bir şirkette kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerine, bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak adımların planlanmasına ve uygulanmasına odaklanan bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların şirketteki performanslarını artırmalarına ve işlerinde daha motive olmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda şirketin de yetenekli çalışanlarını elde tutmasına yardımcı olur.

İşte bir şirkette kariyer yönetimi için bazı adımlar:

- **Kariyer Hedefleri Belirleme:** Çalışanlarla kariyer hedefleri belirleyerek başlamak önemlidir. Bu, çalışanların kendilerini nereye götürmek istediklerini belirlemelerine ve daha sonra bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak adımları belirlemelerine yardımcı olur.

- **Yetenek Değerlendirme:** Şirket, çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeli ve bu değerlendirme sonuçlarına dayanarak, çalışanların kariyer hedeflerine uygun pozisyonlar bulmalı veya bu hedeflere uygun yetenekleri geliştirmek için eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır.

- **Kariyer Gelişim Planı:** Kariyer gelişim planı, çalışanların hedeflerine ulaşmak için belirli bir yol haritası oluşturmalarına yardımcı olur. Bu plan, çalışanların kendilerine özgü ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre özelleştirilmelidir.

- **Performans Değerlendirme:** Şirket, düzenli performans değerlendirmeleri yaparak çalışanların performanslarını izlemeli ve geri bildirim vermelidir. Bu, çalışanların gelişimlerini takip etmelerine ve gerekirse kariyer gelişim planlarını revize etmelerine yardımcı olur.

- **Eğitim ve Gelişim Fırsatları:** Şirket, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır. Bu fırsatlar, seminerler, eğitimler, mentörlük veya öğrenme fırsatları gibi çeşitli şekillerde olabilir.

- **İş Rotasyonu:** Şirket, çalışanların farklı departmanlarda veya görevlerde deneyim kazanmalarına yardımcı olacak iş rotasyonu fırsatları sunabilir. Bu, çalışanların kariyerlerinde farklı perspektifler edinmelerine yardımcı olur ve onları şirket içinde daha geniş bir bakış açısıyla işlerini yapmaya teşvik eder.

Sonuç olarak, kariyer yönetimi programları, şirketin hem kısa hem de uzun vadede başarısı için önemlidir. Şirketler, kariyer yönetimi programları oluşturarak, çalışanlarına değer katarak ve onların kariyer gelişimlerine yatırım yaparak hem çalışan memnuniyetini hem de şirket performansını artırabilirler.

2.6.7. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri, işverenlerle çalışanlar arasındaki ilişkileri ve bunların yönetimini kapsayan bir disiplindir. Bu ilişkiler, işverenlerin çalışanlarla ilgili politikalarını, sözleşmeleri, ücretleri, avantajları ve çalışma koşullarını içerir. Endüstri ilişkileri aynı zamanda işçi sendikalarının ve işveren gruplarının da dahil olduğu işçi hakları, iş hukuku, toplu sözleşmeler, grevler ve diğer konuları da kapsar. İşverenlerin çalışanları ile iletişim kurmasına, çalışma koşullarını belirlemesine ve işçi haklarını korumasına yardımcı olur. Bu, işverenlerin işçilerin ücretleri, sosyal hakları, güvenliği ve diğer konularda adil ve uygun davranmasını sağlar. Aynı zamanda, endüstri ilişkileri, işçilerin haklarını korumaya, işverenlerle müzakere etmeye ve toplu sözleşmeler yapmaya yardımcı olan işçi sendikalarının kurulmasını da destekler.

Endüstri ilişkileri; çalışma hayatıyla ilgili kuralların belirlenmesi ve bu kuralların hayata geçirilmesi için işçi, işveren, işçi sendikaları ve işveren sendikaları ile devlet arasında üç boyutlu bir ilişki ağının kurulması ve bu üçlü yapının arasındaki güç mücadelelerini oluşturan ve birbirleriyle iletişimlerini sağlayan bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin temelde birleştiği nokta ise iş ilişkilerinin düzenlenmesi amacıdır. İnsan kaynaklarında bireysel ve işçiye yakın bir yaklaşım varken endüstride toplu ve sendikaya yakın bir yaklaşım vardır. Değişen ve gelişen iş hayatı sonucunda en önemli kaynak insan olarak karşımıza çıkmıştır. Bu da iş hayatının yönetmede insana önem vermeyi ve daha bireysel

yaklaşımı yönelmeyi gerekli kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimine geçiş bu şekilde gerçekleşmiştir. Endüstri ilişkileri, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve adil bir şekilde yönetilmesine yardımcı olan önemli bir disiplindir. İyi bir endüstri ilişkileri politikası hem işverenlerin hem de çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak, verimli bir çalışma ortamı oluşturabilir ve şirketin başarısına katkıda bulunabilir.



3. BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Belediyeler, birçok farklı bölüm ve departmanı olan karmaşık organizasyonlardır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi de belediyelerde önemli bir konudur. Belediyelerde insan kaynakları yönetimi, belediyenin personel politikalarının belirlenmesi, personel seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve performans yönetimi ile ilgilidir.

Belirli bir bölgede yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan yerel yönetimler bulunmaktadır. Bu yönetimler, organları seçimle belirlenerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir. Mahalli idareler olarakta bilinen bu yönetimlerin çeşitli birimleri bulunmaktadır. Belediyeler, il özel idareleri ve köy idareleri bu yerel yönetimleri oluşturan birimlerdir. Bunlardan en öne çıkanı ve bilineni belediyelerdir. Kanunda belediye, belde halkının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan ve organları seçmenlerin kararıyla oluşturulan, mali ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği olarak belirtilmiştir. Belediye sözcük anlamı olarakta beldeye ilişkin kuruluş ve yönetim anlamındadır. Halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan bu yönetimlerin, özellikle belediyelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinin doğal sonucu olarak halka çok yakın ilişkileri oluşmuştur. İnsanın böylesine önem kazandığı ve birçok kuruluşun işleminde temel etken olduğu günümüzde halkla böylesine yakın olan yerel yönetimlerin daha doğru ve etkin yönetilmesi zorunluluğu daha çok ön plana çıkmıştır. Temelde insanın olduğu bu anlayış için kurumlarda insan kaynakları yönetimine yer ve önem verilmesi kaçınılmaz olmuştur. Yönetimde etkinlik ve verimlilik kavramını bünyesinde barındıran insan kaynakları, yerel yönetimlerinde ihtiyacını karşılayacak ve belediyelerinde işlevini artırıp etkin ve verimliliğini sağlayacaktır.

Belediyelerde insan kaynakları yönetimi aşağıdaki adımları içerir:

- 1. Personel Politikalarının Belirlenmesi:** Belediyenin personel politikaları, çalışanların haklarını, sorumluluklarını, ücret ve sosyal haklarını, disiplin prosedürlerini ve işe alım politikalarını kapsar. Bu politikaların

belirlenmesi, tüm çalışanlar arasında tutarlılık sağlamak ve adaleti sağlamak için önemlidir.

2. **Personel Seçimi:** Belediyelerde işe alım süreci, belediyenin ihtiyaçlarına ve pozisyonun gereksinimlerine uygun niteliklere sahip adayların seçilmesini içerir. Bu süreç, adayların işe alınması için uygun adayları tanımlama, mülakat yapma, referans kontrolleri yapma ve iş teklifi yapma aşamalarından oluşur.
3. **Personel Eğitimi:** Belediyelerde personel eğitimi, çalışanların becerilerini geliştirerek belediyenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Eğitim, yeni işe alınanlar için temel eğitimlerden, beceri geliştirme eğitimlerine kadar değişebilir. Ayrıca, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen eğitim programları da uygulanabilir.
4. **Personel Performans Yönetimi:** Belediyelerde personel performans yönetimi, çalışanların işlerini iyi yapmalarını ve belediyenin hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamak için önemlidir. Bu süreç, iş hedeflerinin belirlenmesi, performans değerlendirmesi, geri bildirim ve performans geliştirme planlarını içerir.

Belediyelerde insan kaynakları yönetimi, personelin belediyenin hedeflerine uygun bir şekilde seçilmesi, eğitilmesi, performansının yönetilmesi ve korunması için önemlidir. İyi bir insan kaynakları yönetimi politikası, belediyenin başarısı için önemli bir faktördür.

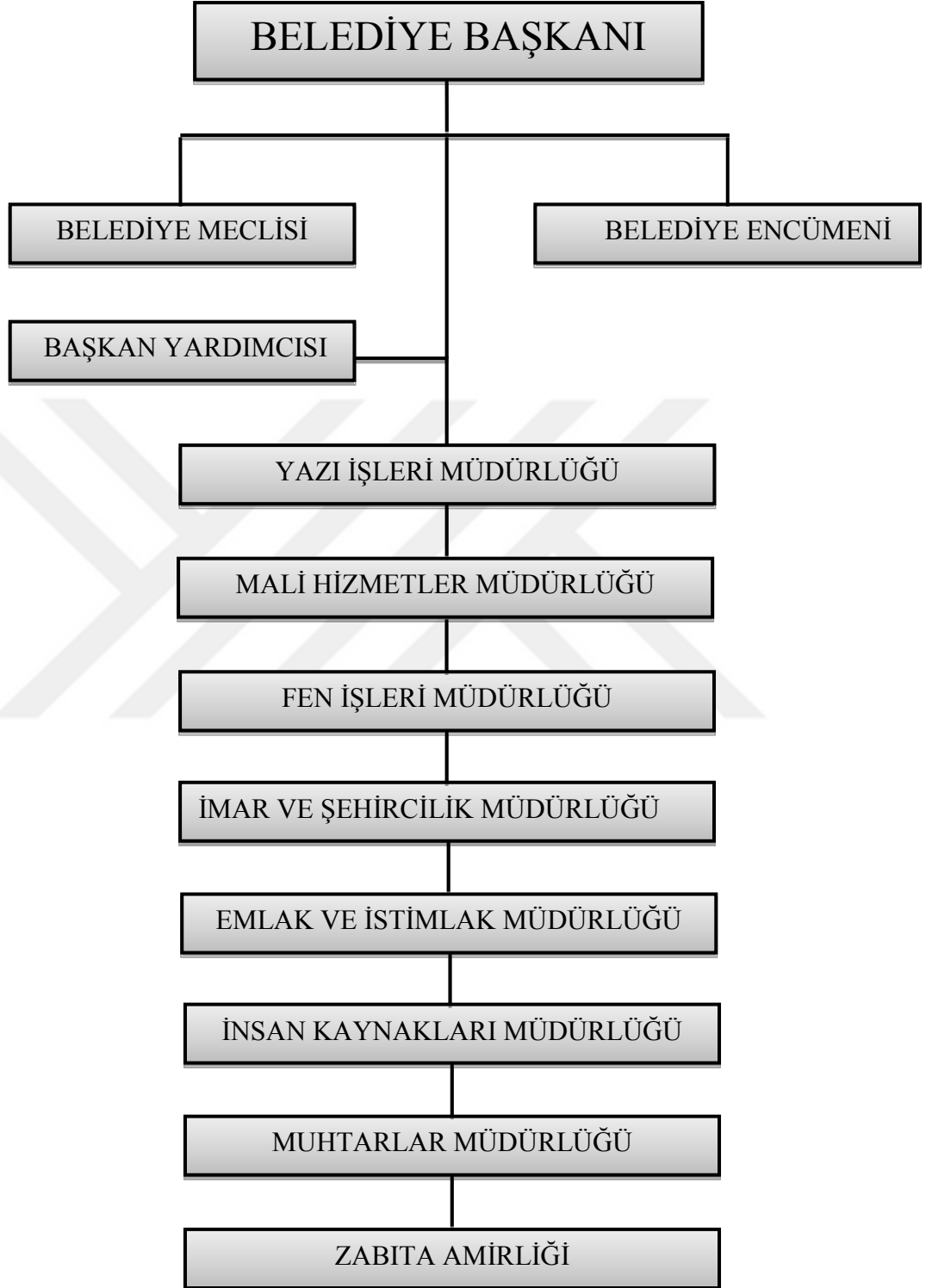
3.1. Belediyenin Organları

Yerel yönetimlerde belediyeler, belde halkının ihtiyaçlarını karşılamada ve bununla birlikte yönetim sisteminin aksamadan devam edebilmesinde önemli bir rol sahibidir. Bunu bünyesinde barındırdığı çeşitli organlar ile sağlamaktadır. Belediyeler, yerel yönetim birimleri olarak çeşitli organlardan oluşur. Bu organlar, belediyenin yönetim, denetim ve yasama işlevlerini yerine getirirler. Belediyenin organları genel anlamda şunlardır:

1. **Belediye Meclisi:** Belediye Meclisi, belediyenin yasama organıdır ve belediyenin en yüksek karar organıdır. Belediye Meclisi, belediye başkanının yönetim raporunu, bütçe tasarısını ve yatırım programını görüşür ve karara bağlar. Meclis üyeleri, belediye seçimleriyle belirlenir ve belediye başkanı da Meclis üyeleri arasından seçilir.
2. **Belediye Başkanı:** Belediye Başkanı, belediyenin yönetim organıdır ve belediye hizmetlerini yürütür. Belediye Başkanı, belediye personelini atar, görevden alır, bütçeyi hazırlar ve yürütür, belediye tesislerini yönetir ve belediye hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik projeleri uygular.
3. **Encümen:** Belediye Başkanı tarafından atanır ve belediye yönetiminde etkin bir rol oynar. Encümen, belediyenin karar organıdır ve belediye başkanının yardımcılarından oluşur. Encümen, belli bir limit içinde belediyenin harcama yetkisine sahiptir ve yatırım kararlarını alır.
4. **İdare:** Belediyenin yürütme organıdır ve belediye başkanı tarafından atanır. İdare, belediyenin tüm işlerini yürütür ve personelin işlerini koordine eder. İdare, belediye başkanının talimatları doğrultusunda hareket eder.
5. **Denetim Komisyonu:** Belediyenin denetim organıdır ve belediye hesaplarını denetler. Denetim Komisyonu, belediye hesaplarının yasalara uygunluğunu ve doğruluğunu kontrol eder ve raporlarını Belediye Meclisi'ne sunar.
6. **Meclis İhtisas Komisyonları:** Belediye Meclisi tarafından oluşturulur ve belediyenin faaliyet alanlarına ilişkin konularda inceleme, araştırma ve görüşlerini hazırlarlar. İhtisas komisyonları, Belediye Meclisi'nin karar alma sürecinde önemli bir rol oynarlar.

Bu organlar, belediyenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar ve yerel yönetim hizmetlerinin yürütülmesinde önemli bir rol oynarlar.

Belediye yönetimlerinde asıl olarak üç organ işlevsel olarak daha önemlidir. Bu organlar belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır.



Şekil 3. 1. Belediye yönetim şeması.

Belediye meclisi, kanunda belirtilen usul ve esaslara uygun olarak seçilen üyelerden oluşan bir meclistir ve belediyenin ise karar organıdır. Bu organ bünyesinde başkanlık divanı, ihtisas komisyonları ve çeşitli üyeleri bulundurulur. Birçok karar bu mecliste alınır. Belediyenin yönetim planları, faaliyetleri, bütçeler, imar konuları, yönetmeliklerin kabulü, personelin performans kriterleri, anlaşmazlıkların çözülmesi, bazı alanlara hizmet götürülmesi, özelleştirmeler ve borçlanma kararı gibi birçok konuda görüşmeler ve karar alımları bu mecliste gerçekleşir. Meclisin toplanması ve karar alınması için özel katılım şartı bulunmaktadır. Üye tam sayının salt çoğunluğu ile toplanabilecek meclis, katılanların salt çoğunluğuyla ise karar verir. Meclis toplanma günü önceden belirlenerek üyelere bildirilir ve her ayın ilk haftası toplantı yapılır. Bu toplantılar aksi yönde karar verilmediği sürece halka açıktır. Toplantılar ise tutanaklarla kayıt altına alınır.

Belediye encümeni, belediyelerde karar alma ve danışma organı olarak bulunmaktadır. Meclise ve başkana danışmanlık yapan bir kurul gibidir. Belediye meclisin aldığı birçok karar için görüş bildirir. Çeşitli konularda ise kararı bizzat verir ve uygulanmasını sağlar. Bütçeyi inceleyip görüş bildirme, kamulaştırma kararlarını alma ve uygulama, kanunlar ile belirlenen cezaları verme, bazı meclis kararlarını uygulama, umuma açık yerlerin saatlerini düzenleme ve bunun gibi birçok görevi yerine getirir. Belediye encümeni toplantıları da önceden belirlenen günde ve saatte yapılır. En az haftada bir kere toplanılır. Belediye meclisi gibi toplanma ve karar yeter sayısı vardır. Üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla ise karar alır.

Belediye başkanı, belediye idaresinin başındaki kişi ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediyenin yönetim organı olarak karşımıza çıkar. Kanunda belirtilen şekilde seçilerek göreve gelir. Görev süresince siyasi partilerin denetim ve yönetim kurullarında, profesyonel spor kulüplerinin ise yönetim ve başkanlığında bulunamaz. Belediye başkanı belediyeyi her ortamda temsil etmek, belediye meclisi ve belediye encümenine başkanlık yapmak, belediyenin mallarını yönetmek, belediyenin mali durumunu takip etmek, alınan kararları uygulamak, bütçeyi

uygulamak, personel atamak, belediye ve işletmelerini denetlemek, belde refahı için gerekenleri yapmak ve kanunlarda da belirtilen çeşitli görevleri yapmak belediye başkanının sorumluluğundadır.

3.2. Belediyelerde Norm Kadro ve Personel İstihdam Şekilleri

Kurumların başarı sağlamak için yapması gereken kaynaklarını düzgün kullanmaktır. Bunu sağlamak için ise kaynak yönetimi yapacak modeller bulunmalıdır. İlk olarak özel sektörde karşımıza çıkan bu faaliyetler zamanla kamu kurumlarına ve dolayısıyla yerel yönetimlere de uygulanmıştır. Kaynak olarak belediyeye baktığımızda ilk olarak karşımıza insan kaynağı çıkıyor. Bir kurum olarak belediyenin başarısını sağlamak için bu insan kaynaklarının yönetimi en büyük gerekliliklerden biridir. Bu yönetim öncelikle planlamayla başlar. Planlama için çeşitli yöntemler ve terimler ortaya çıkmıştır. Norm kadro da bu çalışmalardan biridir. Belediyelerde norm kadro, belediye başkanlığı tarafından belirlenen iş yükü ve hizmet ihtiyacı doğrultusunda planlanır. Norm kadro, belediyenin birimlerinde çalışacak personelin sayısını ve pozisyonlarını belirleyen bir düzenlemedir. Belediyelerin norm kadro hazırlama süreci, Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan "Kamu İşletmeleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Yönetmelik" doğrultusunda yürütülür. Bu yönetmelik, kamu kurum ve kuruluşlarında personel ihtiyacının planlanması, iş dağılımı ve görev tanımlarının yapılması gibi konularda standartları belirler. Belediyelerde norm kadro hazırlanırken, birimlerin hizmet ihtiyacına göre görev tanımları, iş yükü, çalışma saatleri, iş yoğunluğu, personelin nitelikleri ve sayıları gibi faktörler dikkate alınır. Norm kadroda yer alan pozisyonlar, kadro unvanları, unvanların gerektirdiği nitelikler ve çalışma koşulları gibi konular da yönetmelikte belirtilen standartlara uygun şekilde belirlenir. Norm kadro, yasal düzenlemeler çerçevesinde hazırlanır ve belediye meclisi tarafından onaylanır. Norm kadronun onaylanmasıyla birlikte belediye, personel ihtiyacını bu kadroya göre belirler ve ilgili pozisyonlara personel alımı yapar.

Norm kadro uygulamasında ilk olarak kurumun amacını gerçekleştirme için yapılması gereken hizmetler belirlenir ve daha sonra bu hizmetlerin yerine getirilmesi için gereken personel nitelikleri ve sayısı tespit edilir. Yani ihtiyaç

duyulan optimal kadro ve aranan nitelikler standart olarak belirlenir. Bunu belirlemek doğru personel istihdamı için ve bununla orantılı olarak belediye hizmetlerinin en etkili şekilde yürütülmesi için gereklidir. Norm kadro uygulamasıyla istihdam edilecek kadronun ihtiyaçları, alınacak personelde olması gereken özellikler, personele gereken eğitimler ve personel değerlendirmede öne çıkan kriterler gibi birçok konu net olarak belirlenir ve kurum yönetimine kolaylık sağlar.

Norm kadro uygulaması iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki örgüt analizidir. Örgüt analizi aşamasında ilk olarak kurumun var olan durumunun analizi yapılır. Bu analizle örgüt yapısı, sorunlar, olması gereken ve bunların karşılaştırılması yapılır. Bunların sonucu olarak ise bir örgüt şeması oluşturulur. Bu şema ile bütün pozisyonların görev tanımı yapılır. İkinci aşama ise iş analizidir. İş analizi ile işin kapsamı, gerektirdikleri ve koşulları belirlenir. Bu incelemelerle ise iş tanımları belirlenir. Bu iki aşamada yapılan tanımlar birbiriyle karşılaştırılır ve bunun sonucunda gereklilikler net olarak belirlenir. Tanımların belirlenmesinden sonra norm kadro sayısının tespiti için iş ölçümleri yapılır. Bu ölçümle iş yapılması için gereken zaman tespit edilir ve nitelikli bir kadro oluştururken bu veriden de yararlanılır.

Norm kadroların standartları genel çerçeve olarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından belirlenir. Belediye meclisi ise bu standarda uygun olarak kadroları belirler. Norm standartları cetvelleri ise kanunda gösterilmiştir.

Belediyelerde personel istihdam şekilleri, belediyenin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için oldukça önemlidir. Doğru istihdam şekilleri, belediyenin hizmetlerini en iyi şekilde sunmasına ve vatandaşlara en iyi hizmeti vermesine yardımcı olabilir. Öncelikle, doğru istihdam şekilleri, belediyenin personel bütçesini etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olur. Farklı istihdam şekilleri, personel maliyetlerini farklı şekillerde etkiler. Örneğin, belediyenin bazı hizmetlerinin belirli bir dönemde artan bir iş yüküne ihtiyacı varsa, geçici personel istihdam etmek daha uygun olabilir. Bununla birlikte, belirli bir pozisyonun sürekli bir ihtiyaç olduğu

durumlarda, belediyenin tam zamanlı bir çalışan istihdam etmesi daha ekonomik olabilir. Ayrıca, doğru istihdam şekilleri, belediyenin hizmetlerinin kalitesini artırabilir. Örneğin, bazı hizmetler için belirli bir eğitim veya deneyim gerektirirken, bazı hizmetler için bu gereksinimler daha düşük olabilir. Bu nedenle, doğru niteliklere sahip personel istihdam etmek, hizmetlerin kalitesini artırabilir ve vatandaşların memnuniyetini sağlamakta etki etmektedir. Belediyelerde doğru personel istihdam şekillerinin seçilmesi, belediyenin bütçesi, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti gibi faktörlerde büyük bir etkiye sahiptir. Belediyeler, personel istihdamı konusunda doğru kararları alarak, en iyi hizmeti sunmak için gereken kaynakları en iyi şekilde kullanabilirler. Belediyelerde doğru personel istihdam şekillerinin seçilmesi, belediyenin bütçesi, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti gibi faktörlerde de büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, belediyeler, personel istihdamı konusunda doğru kararları alarak, en iyi hizmeti sunmak için gereken kaynakları en iyi şekilde kullanmalıdırlar.

Personel istihdamı merkezi ve yerel olarak farklılık göstermektedir. Merkezi istihdam daha objektif, sınavların olduğu, hitap ettiği bölgenin büyüklüğü ve kişi sayısının fazla olmasıyla nitelikli personele ulaşmanın daha kolay olduğu bir sistemdir. Yerel istihdam sisteminde ise kurum ihtiyacı olan personeli kendi belirleyebileceğinden kurumun ihtiyaç duyduğu personel en doğru ve en hızlı şekilde bulunacaktır. Yapılan düzenlemelerle bu sistemde de objektif kriterler belirlenerek sınav uygulamaları getirilmiştir. Burada sıkıntı yaşanabilecek konu hitap edilen bölgenin kısıtlı olmasıyla nitelikli personele ulaşma olasılığının düşük olmasıdır. Bunların yanında üçüncü bir sistem olarak karma sistem ortaya çıkmıştır. Bu iki sistemin birleşmesinden oluşan bu sistem Türkiye'deki belediyelerde uygulanan sisteme en yakın olandır. Belediye personelleri yerel sistemdeki gibi belirlenir fakat denetimleri merkezi sistem tarafından yapılır. Bu sistem belediyelerin personel yapısında da uygulanmaktadır. Bu istihdam şekilleri de kanunda gösterilmiştir. Buna göre dört istihdam şekli bulunmaktadır. Bunlar; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerdir.

3.2.1. Memur

Memurluğun tanımı ve içeriği yine kanunda belirtilmiştir. Devlet Memuru Kanunu'na göre memur, sürekli ve asli kamu hizmetlerini yerine getirmek ile görevlendirilen personeldir. Memurluğa girişte merkezi sınav sistemi uygulanmaktadır. Kıdeme göre görevde yükselmeler uygulanır. Kamu tarafından verilen ve sürekli bir görev olduğu için ise güvenceli bir statüdür. Belediyelerde kadrolu çalışanların görev tanımı, belediye hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için çeşitli görevleri yerine getirmektir. Belediyelerde kadrolu çalışanların görevleri, belediyenin büyüklüğüne, bölgesine ve hizmetlerine bağlı olarak değişebilir. Ancak, genel olarak belediyelerde kadrolu çalışanların yaptığı işler aşağıdaki gibidir:

- 1. Temizlik işleri:** Belediyeler, parkları, caddeleri, sokakları, meydanları ve diğer açık alanları temizlemekle yükümlüdürler. Kadrolu çalışanlar, çöp toplama, yol süpürme, temizleme ve yıkama gibi temizlik işlerini yürütürler.
- 2. Park ve bahçelerin bakımı:** Belediyeler, park ve bahçelerin bakımı için personel istihdam ederler. Kadrolu çalışanlar, park ve bahçelerin çimlerini biçmek, bitki bakımını yapmak, ağaçları budamak ve çiçek yataklarını düzenlemek gibi görevleri yerine getirirler.
- 3. İnşaat ve onarım işleri:** Belediyeler, kamu binaları, yollar, kaldırımlar ve diğer altyapı işleri için çalışanlar istihdam ederler. Kadrolu çalışanlar, inşaat işlerinde çalışabilir veya var olan binaların, yolların ve diğer altyapıların bakımını ve onarımını yapabilirler.
- 4. Halkla ilişkiler ve müşteri hizmetleri:** Belediyeler, vatandaşların sorularını cevaplamak, şikayetleri dinlemek ve hizmetleri hakkında bilgi vermek için personel istihdam ederler. Kadrolu çalışanlar, belediye ofislerinde veya sahada çalışarak, vatandaşların taleplerini ve sorularını yanıtlayabilirler.

5. **Mali işler:** Belediyeler, bütçe hazırlama, finansal kayıtların tutulması ve ödeme işlemleri gibi finansal işler için personel istihdam ederler. Kadrolu çalışanlar, belediyenin mali işlerini yönetirler ve bütçe harcamalarını denetlerler.

Bu görevlerin yanı sıra, belediyelerde kadrolu çalışanların diğer görevleri de olabilir. Örneğin, belediyeler, kültürel etkinlikler, festivaller, spor etkinlikleri gibi çeşitli programlar düzenleyebilirler. Bu durumda, kadrolu çalışanlar, bu etkinliklerin planlanması, tanıtımı ve yönetimi gibi görevleri de üstlenebilirler.

3.2.2. Sözleşmeli personel

Belediyelerde sözleşmeli personeller, genellikle belirli bir süre için sözleşme ile istihdam edilen personellerdir. Sözleşmeli personellerin görevleri de kadrolu personellerin görevleri gibi belediye hizmetlerinin yürütülmesine yöneliktir. Ancak, sözleşmeli personellerin görevleri kadrolu personellerin görevlerinden farklılık gösterebilir ve belediye ihtiyaçlarına göre değişebilir. Aşağıda, belediyelerde sözleşmeli personellerin yapabileceği bazı görevler verilmiştir:

- **Proje Yönetimi:** Belediyeler, çeşitli projeler için sözleşmeli personeller istihdam edebilir. Sözleşmeli personeller, proje yönetimi görevlerini üstlenebilir, proje ekibinin koordinasyonunu sağlayabilir, proje raporlarını hazırlayabilir ve projenin zamanlamasını takip edebilir.

- **Muhasebe ve Finans:** Belediyeler, mali işlerinde sözleşmeli personelleri de istihdam edebilir. Sözleşmeli personeller, bütçe hazırlama, finansal kayıtların tutulması, ödemelerin yapılması ve hesapların denetlenmesi gibi görevleri yerine getirebilir.

- **İnşaat ve Onarım:** Belediyeler, inşaat işleri için de sözleşmeli personelleri istihdam edebilir. Sözleşmeli personeller, projelerin uygulanması, malzeme tedariki ve inşaat sürecindeki diğer görevleri yerine getirebilir.

- **Bilgi İşlem:** Belediyelerin bilgi işlem sistemlerinin yönetimi için sözleşmeli personeller istihdam edebilir. Sözleşmeli personeller, belediyenin

bilgi işlem sistemlerinin bakımı, güncellenmesi, sorun giderme ve destek gibi görevleri üstlenebilir.

- **Hukuk:** Belediyeler, hukuk birimi için sözleşmeli personeller istihdam edebilir. Sözleşmeli personeller, belediyenin hukuki işlerinde görev alabilir, sözleşme hazırlama, yasal işlemler yapma, dava takibi ve danışmanlık hizmetleri sunma gibi görevleri yerine getirebilir.

Sözleşmeli personel mevcut personelin yapılacak işler için yeterli gelmediği durumlarda zorunlu olarak istihdam edilen personeldir. Bunlar yapılacak işler ve projelere uygun olarak özel bir eğitime ve mesleki bilgiye sahip olmalıdırlar. Bu istihdam ilgili kurumun teklif ve bazı kurumların görüşüyle Bakanlar Kurulu tarafından sağlanır. Ücretlerinin sınırları da yine Bakanlar Kurulu tarafından belirlenir. Sözleşmeli personellerin görevleri, kadrolu personellerin görevlerine benzer olabilir. Ancak, sözleşmeli personellerin sözleşme süresi sınırlı olduğu için, belirli bir proje veya hizmet tamamlandığında veya sözleşme süresi dolunca işten ayrılırlar.

3.2.3. Geçici Personel

Belediyeler, belirli dönemlerde veya ihtiyaç duydukları durumlarda geçici işçiler istihdam edebilirler. Geçici işçilerin istihdam edilme süresi, belirli bir süre veya proje süresiyle sınırlı olabilir. Geçici işçilerin işe alım süreci, genellikle belediyenin insan kaynakları birimi tarafından yürütülür ve bazı belediyeler, İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) aracılığıyla da geçici işçi istihdam edebilirler. Belediyelerde geçici işçiler, kadrolu veya sözleşmeli personellerin yaptığı işlerin yanı sıra bazı özel görevleri de yerine getirebilirler. Geçici işçilerin yaptığı işler arasında temizlik işleri, bahçe ve peyzaj işleri, parkların bakımı, yol ve kaldırım yapımı gibi işler yer alır. Geçici işçilerin işe alım sürecinde genellikle, işe uygunluğunu değerlendiren mülakatlar yapılır ve gerektiğinde deneme süresi uygulanabilir. İşe alım sürecinde, işçinin nitelikleri, deneyimleri, öğrenme kabiliyeti ve diğer özellikleri göz önünde bulundurulur. Belediyelerde geçici işçilerin çalışma koşulları, genellikle kadrolu ve sözleşmeli personellerden farklıdır. Geçici işçilerin sosyal hakları, sağlık sigortası ve emeklilik gibi hakları bulunmaktadır ancak kadrolu ve sözleşmeli personellerin sahip

olduğu bazı haklara sahip olmayabilirler. Bu nedenle, belediyelerde geçici işçi olarak çalışacak kişilerin, çalışma koşullarını ve haklarını önceden öğrenmeleri ve buna göre karar vermeleri önerilir.

Geçici personel, belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan personelle aynı değildir. Geçici personel, işin özelliklerine göre kısmi süreli ya da tam gün ve belki de çağrı üzerine çalıştırılan personeldir. Bu personele gereklilik mevcut personelin hastalık, hamilelik gibi nedenlerle eksilmesi, yoğun dönemlerde hizmetlerin yetişmesi ihtiyacı ve belli onarım, kurumların yapılması ihtiyaçlarında ortaya çıkar.

3.2.4. İşçiler

İşçiler diğer istihdam şekillerine dahil olmayan personellerdir. Sözleşmeli personel ve memur dışında ki kalan çalışanlara denir. İşçiler İş Kanunu hükümlerine tabidir. Belirsiz süreli sözleşme ile çalışan sürekli işçiler, mevsimlik ve kampanya işçileri ile orman yangınlarıyla mücadelede istihdam edilecek altı aydan az olamayacak şekilde belirli süreli iş sözleşmesi bulunanlar işçi pozisyonundaki personellerdir. Belediyelerde beden işçileri, genellikle fiziksel olarak zorlayıcı olan işleri yaparlar. Beden işçileri, belediyelerin temizlik, bakım ve onarım gibi birçok alanda çalışabilirler. Bazı örnekler şunlardır:

- **Park ve bahçelerin bakımı:** Beden işçileri, parklarda ve bahçelerde ağaç budama, çim biçme, bitki sulama, çiçek dikme ve benzeri işleri yaparlar.
- **Yol ve kaldırım yapımı:** Yeni yollar ve kaldırımlar yapmak için gereken malzemeleri taşıyarak, kazı yaparak ve malzemeleri yerleştirerek çalışırlar.
- **Temizlik işleri:** Beden işçileri, belediyelerin sokakları, caddeleri, parkları ve diğer kamu alanlarını temizlerler. Bu işler arasında çöp toplama, yıkama, süpürme ve temizlik malzemelerinin taşınması yer alabilir.
- **İnşaat ve onarım işleri:** Beden işçileri, belediyelerin binalarını ve diğer tesislerini inşa etmek, onarmak ve bakım yapmak için çalışırlar. Ayrıca belediyelerin kanalizasyon ve su sistemlerindeki tıkanıklıkları gidermek, arıza ve onarımlar yapmak için çalışırlar.

3.3. Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Yerel yönetimlerden olan belediyelerin hizmet kapsamının daha geniş düzeylere ulaşması, personel yönetiminin de kapsamının genişlemesini mecburi hale getirmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin uygulanması daha elzem hale gelmiştir. Devletin halka yakın birimi olan yerel yönetimler ve özellikle belediyeler, insan odaklı hale dönüşerek insan kaynaklarının geliştirilmesi konusuna ayrı bir önem vermiştir (Çöpoğlu, 2015: 163-165).

Halkla daha iç içe olan yerel yönetimler özellikle belediyeler insanı merkeze alan bir birim haline gelerek İKY'ne daha çok önem vermiştir. Belediyeler insanlara daha iyi dönütler verebilmek için İKY'yi geliştirerek daha geniş kapsamlı ve geleneksel yönetim esasından sıyrılarak daha bir modern bir bakış açısı getirmeye ve insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına olanak sağlamıştır. Belediyeler insanların beklentilerini karşılayacak düzeyde insan kaynaklarının etkin yönetimini amaç edinmiştir. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişlemesiyle de İKY anlayışına doğru hızlı bir evrim yaşanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kurumun dar kapsamlı anlayışı olan insan gücünden daha kapsamlı ve bütünlükçü bir paradigmaya dönüşmüştür (Açıkalın, 1996:8-9). Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin artan önemi kamu sektörünün yeniden yapılanmasında merkezi bir rol üstlenmiştir (Canman, 1995:55). Şu an daha önemli hale gelen bu sistemle norm kadro, ödül ve cezalandırma sistemi, sürekli gelişim, etik kurallar, cezai sistemler, liyakat, yeterlilik gibi kavramlar daha güçlü bir insan kaynaklarını önemli ve gerekli kılmaktadır (Bulut vd. 2016:3).

2007 yılında yürürlüğe giren 9. Kalkınma Planı “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı ile personel yönetimindeki değişimi belirtmesi yönünden önem arz etmektedir. Avrupa Birliği standartları ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde personel yönetimindeki yapılması gerekli değişikliği vurgulamaktadır (Eroğlu, 2010: 229). Norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılması, hizmet içi eğitime ağırlık verilmesi, performansa göre değerlendirme sisteminin gözden geçirilerek yeni standartlar getirilmesi, etik kuralları içeren ayrıntılı düzenlemeler

yapılması, etkin, hesap verebilir, şeffaf, saydam, verimli ve katılımcı bir personel yönetimini vurgulamaktadır.

Günümüz dünyasında belediyeler; zaman yönetimi, kriz yönetimi, performans ölçme ve onu denetlemesi, proje değerlendirme gibi daha özgün insan kaynakları prensiplerini kullanmaya başlamışlardır. Belediyelerde insan kaynakları yönetimi, geçmişte daha çok personel yönetimi olarak adlandırılıyordu. Personel yönetimi, belediyelerin işe alım, ücretlendirme, personel dosyaları ve izinler gibi konuları yönetmesi anlamına gelirdi. Ancak günümüzde, insan kaynakları yönetimi kavramı, sadece personel yönetimini değil, çalışanların işe alınması, eğitimi, performans yönetimi, motivasyonu, kariyer planlaması ve iş tatmini gibi daha geniş bir perspektifi içermektedir. Zamanla gelişerek bugünkü şeklini almıştır. Belediyelerde insan kaynakları yönetimi, belediyenin amaçlarına uygun, kalifiye ve yetenekli insan kaynağına sahip olmasını sağlamak için işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan memnuniyeti ve kariyer planlaması gibi konuları yönetmektedir.

Günümüzde belediyelerde insan kaynakları yönetimi, işe alım sürecinden itibaren tüm çalışanların hayat döngüsünü kapsayan bir yönetim süreci olarak uygulanmaktadır. Bu süreçte, işe alım aşamasında iş tanımları, işe uygunluk kriterleri ve mülakatlar gibi yöntemler kullanılmaktadır. Daha sonra, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek, eğitim programları ve kariyer planlaması uygulanmaktadır. Çalışanların performansı, yıllık performans değerlendirmeleri ile değerlendirilmekte ve ücretlendirme sistemi bu değerlendirmelere göre belirlenmektedir. Ayrıca, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve iş-yaşam dengesi gibi konulara da özen gösterilmektedir.

Yaşam standartlarının değişip genişlemesiyle hizmet alıcı insanların beklentileri üst seviyelere çıkmıştır. Bu beklentileri karşılamak ise hizmet yapıcı belediyelerin işlerini daha da zorlaştırmıştır. Bu zorluğu aşmak için ise belediyelerin kurumları devreye girmektedir. İşte tam olarak insan kaynaklarının önemi de burada

ortaya çıkmıştır. Rekabetçi ve yenilikçi uygulamalar ile belediyelerin işleyişini kolaylaştırmıştır.

3.4. Belediyelerde İKY ile Yapılmış Çalışmalar

Belediyelerin yönetimi, merkezi hükümetin mensubu bulunduğu partinin ve onun rakiplerinin belediye başkanlığı seçimine girerek oy çoğunluğuyla alanın kazanması ile olur. Bu partiler seçim yarışına girmeden önce projelerini açıklarlar. Bu projelerin çoğunluğu İK departmanının gözetiminde gerçekleşecek seçim yatırımlarıdır. Seçimi kazanmak isteyen ekip insan kaynaklarının varlığına ihtiyaç duyacaktır. Belediyelerin yerel projelerine İK departmanı ön ayak olmaktadır. Örneğin kadın ve engelli istihdamı kanun önünde garantiye alınmasına rağmen, belediyeler tarafından uygulaması esnetilebiliyor. Bunun önüne geçmek için ilkeli İK departmanına ihtiyaç duyulacaktır. Örneğin İK departmanı engelsiz belediye tabiri ile engelli bireylerin yaşadıkları sıkıntılara çözüm bulmaktadır.

İK departmanının temelinde iletişimin varlığı olmazsa olmazdır. İletişim ile birçok eksik veya problem giderilebilir. İK'nin iletişime verdiği önemi uygulamalarından da görebiliriz. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz. Toplu taşıma araçlarını kullanan kişilerin yolculara nasıl davranması gerektiğiyle ilgili eğitim verilmesi veya belediye ödemelerini alacak veznelerin nasıl iletişim kurmalarına yönelik çalışmalar örnek verilebilir. İK projeleri sadece insanlar için değil sokak hayvanları için de çalışmalar yapar. Duyarlılık projeleri ile onlara yuva yapılması veya mama destek projeleri bu çalışmalara örnek verilebilir.

Günümüzde insan kaynaklarının öneminin artmasıyla bu konuyla alakalı yapılan çalışmalar da artmıştır. Her sektörde İKY farklı yöntemlerle incelenmiştir. Bu başlık adı altında insan kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Arslan (2005), belediyelerde insan kaynakları yönetiminin şu anki durumunu, yaşanan sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymuştur. Yaptığı çalışmalarda

personel yönetiminden İKY'ye doğru geçiş yapmanın gelecekte belediyelerin halkın beklentilerini daha iyi karşılayacaklarını belirtmiştir.

Pınar Akın (2019) belediyecilik uygulamasının tarihsel sürecinden ve Samsun örneği üzerinden anlatımı yapılmıştır. Osmanlı dönemindeki yapısı ve sonrasında gerçekleşen değişimler gösterilmiştir. Belediyelerin genel yapısından, yetkilerinden, organlarından, hukuki ve mali yapıları belirtilmiştir.

Mustafa Çöpoğlu'nun (2015) yapmış olduğu "Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı çalışmanın amacı, belediyelerin insan kaynakları yönetimi konusunda mevcut durumunu ve zorluklarını analiz etmektir. Bu çalışmada, belediyelerin işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmektedir. Ayrıca çalışmada, belediyelerin insan kaynakları yönetimindeki başarıları ve zorlukları belirlenerek, daha iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır. Bu çalışma, belediyelerin insan kaynakları yönetimi konusunda farkındalığını artırmakta ve daha etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışma, belediyelerde insan kaynakları planlamasının ve stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Belediyelerin personel ihtiyaçlarını önceden belirlemesi, nitelikli personeli çekme ve elde tutma stratejileri geliştirmesi üzerinde durulmaktadır.

Özer Köseoğlu'nun (2005) yapmış olduğu "Belediyelerde Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi" adlı çalışmanın amacı, belediyelerde performans yönetimi uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmada, belediyelerde performans yönetimi uygulamalarının etkinliği, çalışanların performansının nasıl ölçüldüğü, performans değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanıldığı ve belediyelerin insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Ayrıca, çalışmada belediyelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında performans yönetiminin rolü ve önemi de ele alınmaktadır. Performans yönetimi uygulamalarının, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırabileceği, dolayısıyla

belediyelerin başarısına da olumlu katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu çalışma, belediyelerin insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi uygulamalarının etkililiğini artırmaya yönelik öneriler sunmakta ve bu konuda daha etkili stratejiler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Birol Ekici'nin (2019) karşılaştırmalı büyükşehir belediye çalışmasıyla dünyanın ilk büyükşehir belediyesi Londra üzerinden temel hizmet alanları ve yeni yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Paris belediyesi ile yönetim yapısının gelişimi, belediye meclisi, mali yapısından bahsedilmiştir. Sonra olarak İstanbul büyükşehir belediyesinin yapısı ile diğer belediyeler karşılaştırılmıştır.

Şerafettin Keleş (2020) ve arkadaşlarının Ankara'da 200 kişi üzerinde yapılan anket çalışması ile Ankara büyükşehir belediyesinin sosyal hizmetleri üzerine olan etkileri analiz edilmiştir. Belediyenin göstermiş olduğu farkındalık ile sosyal hizmetlerdeki çalışmalar başarılı bulunmuştur.

Murat Sezik (2016) sosyal belediyeciliğinin gelişimi üzerine çalışma yapmıştır. Sosyal devlet olmanın gereği olarak vatandaşlara asgari düzeyde hizmet vermenin gerekliliği, kapitalizmin sonucu devletin boşalttığı sosyal alanları belediyelerin doldurduğu gözlenmiştir.

Fatih Çelikkaya (2016) ve arkadaşları Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin etkinlik analizi üzerine değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu çalışmada Türkiye belediyelerinin sistemi, mali yapısı ve etkinlik teorileri paylaşılmıştır. Belediyelere eksik kalınan noktalarda çözüm önerileri sunulmuştur.

Uğur Sadioğlu (2017) ve arkadaşlarının büyükşehir belediyesinin yeni modeline geçmesiyle birlikte belde belediyelerinin sonunun gelişi anlatılmıştır. Değirmendere belde belediyesi örneği üzerinden anlatılan konuda yerel halkın yaşadığı uyum süreci ve sorunları irdelenmiş olup çözüm önerileri sunulmuştur.

Ahmet Güven (2020) belediyelerde iş tatmini ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi çalışmasının nedeni, belediyelerde çalışanların iş tatmini düzeylerinin

belirlenmesi ve bu düzeyler ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada, belediyelerde çalışan personelin iş tatmini düzeyleri ölçülerek, bu düzeylerin artırılması için neler yapılabileceği, insan kaynakları yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi, iş tatmini ile performans arasındaki ilişki gibi konular incelenmektedir. Belediyelerde çalışan personelin iş tatmini düzeylerinin yüksek olması halinde, çalışanların daha mutlu ve motive olacağı, performanslarının artacağı ve dolayısıyla belediyelerin de daha başarılı olacaklarıdır. Ayrıca, iş tatmini düzeyleri düşük olan çalışanların ise işlerinden daha çabuk ayrılabilmesi, bu da belediyelerin insan kaynakları yönetimi açısından maliyetli olabileceği için, iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi önemlidir. Bu çalışma, belediyelerin insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek ve bu alanda daha etkili stratejiler geliştirmek amacıyla yapılmaktadır.

Kara (2010), belediyelerde 5393 sayılı kanunla düzenlenen norm kadro uygulamasını Isparta Belediyesi için incelemiştir. Belediyelerde, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle yapılan planlama ile belirlenen norm kadro, belediyelerin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki personeli ifade etmektedir, bu şekilde belediyeler kamu kaynaklarının kullanımında tasarruf edebilmektedirler. Bu düşünce ile yola çıkılan çalışma sonucunda Isparta Belediyesi'nde sürekli işçi kadro fazlalılığı olduğu bu nedenle alım yapılmadığı sonucuna varılmıştır.

"Belediyelerde Kariyer Yönetimi" adlı çalışmanın amacı, belediyelerde çalışan personelin kariyer planlaması ve gelişimine odaklanmaktır. Bu çalışma, belediyelerdeki personelin iş becerilerini artırarak, kariyerlerinde yükselmelerine ve belediyelerin de daha verimli çalışmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Belediyelerde kariyer yönetiminin önemini vurgulamak ve bu yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacak stratejileri belirlemektir. Çalışmanın kapsamı, belediyelerde kariyer yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaları incelemek, kariyer yönetimi kavramını tanımlamak, belediyelerde kariyer yönetiminin mevcut

durumunu analiz etmek ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkililiğini ölçmek gibi konuları kapsamaktadır. Bu çalışma, belediyelerin insan kaynakları yönetiminde önemli bir konu olan kariyer yönetimi konusunda, belediye çalışanlarının kariyerlerinin gelişimine yardımcı olacak stratejileri belirlemelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışma, belediyelerin kariyer yönetimi politikalarını geliştirmelerine, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemelerine ve belediyelerin iş verimliliğini artırmalarına yardımcı olacaktır.

"Belediyelerde Yetenek Yönetimi ve Geliştirme Stratejileri" Bu çalışma, belediyelerin yetenek yönetimi ve geliştirme stratejilerini inceliyor. Yetenekli çalışanları tanımlama, yetenek havuzunu oluşturma, eğitim ve geliştirme programları tasarlama gibi konular üzerinde durarak belediyelerin insan kaynaklarına yönelik stratejilerini ele alıyor. Yapılan bu çalışma ile çalışanların hangi konularda verimli olduğunu saptayıp o yönde uzmanlaşmasına destek vermeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların eksiklik yaşadığı noktaları bulup gerekli eğitimlerle eksik yönleri gidermeyi amaçlamaktadır. Eksik yönlerin giderilmesi ile çalışanlar işlerinde daha verimli olarak kuruma ekstra katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Yukarıda yapılmış çalışmaları incelediğimizde belediyeler özelinde yapılmış çalışmalar genellikle; performans, kariyer ve iş memnuniyeti gibi dar kapsamda kalmıştır. Üniversiteler tarafından yapılan araştırmalar çeşitli nedenlerden dolayı birkaç başlık üzerinden ilerlemiştir. Buna sebep olarak belediye yönetimlerinin şeffaflık ve bilgi paylaşımının eksikliğini gösterebiliriz. Belediyeler her ne kadar halk tarafından seçilen başkanlar tarafından yönetilsede seçilmiş başkanların hesap verilebilirlik noktasında eksik yanları olmuştur. Çalışmaların kapsamlı olmamasının bir sebebi de; belediye çalışanlarının işlerini kaybetme korkularından mülakatlara katılmamalarını gösterebiliriz. Bu sebepten yapmış olduğum çalışma bir belediye örneği şeklinde olmayıp, kavramlar üzerinden çalışma yapılmıştır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İncelediğimiz konulara göre belediyeçilik kuramı hem Avrupa’da hem de ülkemizde birçok farklılıklar ve gelişmeler göstermiştir. Ülkemizde ise Cumhuriyet öncesi ve sonrası görülen belediyeçilik tarihi zamanla gelişimler göstermiştir. İlk başlarda ihtiyaç dâhilinde ortaya çıkmış olan belediyeçilik kuramı ilerleyen süreçlerde ihtiyaçlara cevap verememiştir. İnsan nüfusu arttıkça ihtiyaçlar artmakta, teknoloji geliştikçe imkânlar genişlemektedir. Bu değişimler sonucu olarak şehirler artık büyük ve kompleks yapılara bürünmüşlerdir ve bu da ihtiyaçları karşılamada problemler ortaya çıkarmıştır. Zamanla kanunlarda ve belediyenin tüzüklerinde yapılan değişikliklerle bu problemler giderilmeye çalışılsa da yine de tam çözülememiştir.

İki kişinin olduğu yerde bir yöneten bir de yönetilen mutlaka olmuştur. İlk başlarda nüfus oranı az olduğu için, şehirleşme oranı düşük kaldığı için belediye yapıları zorlanmadan ihtiyaçları gidermiştir. Ama sanayi devrimi sonra köylerden şehirlere büyük göçler yaşanmıştır. Kırsaldan göç eden insanlar öncelikle şehrin yapısına, kural ve önceliklerine uyum sağlayamamışlardır. Ama zaman geçip insanlar sosyalleştikçe daha çok toplum bilinci oluşmaya başlamıştı. Bu değişimler ışığında büyük şehirler sonraları metropol olarak adlandırılmaya başlamış. Öyle ki şehirler büyüdükçe bazen bulundukları ülkeden daha fazla söz edilir hale gelmiştir. Bu metropollerin sınırlarının genişlemesiyle doğal olarak uç yerlerde hizmet olanakları düşmeye başlamış ve orada yaşayan toplum için sıkıntılar baş göstermiştir. Var olan sistemle bu işin yürütülemeyeceği de pratik olarak sahada gösterilmiştir.

İnsan kaynakları disiplini ortaya ilk çıktığında özel şirketlerin kar ve verimlilik hedeflerini yükseltmeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda insana olan ihtiyaç arttıkça insan kaynakları disiplini de gelişmiştir. İlk çıktığında iş odaklı olan insan kaynakları zamanla insan odağına evrilmiştir. İnsana yapılan yatırımlar işletmelere daha fazla yansımıştır. Personel yönetimi geleneksel döneminde statik bir yapıda bulunuyordu. İnsan kaynakları yönetiminin prensipleri ile dinamik yapıya bürünmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi özel firmalar gibi yerel yönetimler içinde fırsatlar barındırmaktadır. Belediyelerin insan kaynakları ile tanışmasıyla, insan maliyet unsuru olarak görülmekten çıkıp önemli bir girdi haline gelmiştir. Yerel yönetimler İK departmanı ile yaratıcı bir yapıya bürünerek daha verimli hale getirilmeye çalışılmalıdır. Kurumların başarılı olabilmeleri ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları, insan kaynakları yönetimine verilen önemi anlamalarıyla doğru orantılıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesini, yeteneklerin keşfedilmesini, iş gücü planlamasının yapılmasını ve çalışanların motivasyonunu artırmayı hedefler. Bu nedenle, birçok kurum, insan kaynakları yönetimine geçiş yapmayı zorunlu kılan bazı etmenlerle karşılaşmaktadır.

Günümüzde kurumlar, küresel rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Rekabetin artması, iş dünyasında daha hızlı, verimli ve yenilikçi olmayı gerektirir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmesi ve geliştirebilmesi için stratejik bir araçtır. Yetenekli çalışanları işe almak, onları motive etmek ve yeteneklerini geliştirmek, kurumların rekabetçi avantaj sağlamasını sağlar. İnsan kaynakları çalışanların nitelik ve isteklerini de önemseyerek kuruma güç katmaya çalışır. Örneğin iş gücü dinamikleri, günümüzde hızla değişmektedir. Çalışanların beklentileri, çalışma tarzları ve değerleri evrim geçirmektedir. Yeni nesil çalışanlar, esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi ve kariyer gelişimi gibi unsurlara önem vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu değişen dinamiklere uyum sağlamak için kurumların iş yapış şekillerini, politikalarını ve süreçlerini gözden geçirerek kuruma katma değer katmaya çalışır.

İdareyi kolaylaştırmak adına insan kaynakları yönetimi şüphesiz büyük fayda sağlamaktadır. Bünyesinde insan kaynakları departmanı olmayan kurumlar ise fazlaca zorlanmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi olmayan belediyelerde işe alım süreçleri genellikle etkisiz olabilir. Nitelikli adayları çekmek ve seçmek için gerekli kaynaklar ve süreçler bulunmayabilir. Bu durum, çalışanların yetkinlik ve deneyim açısından uygun olmayan pozisyonlarda çalışmasına yol açabilir. Aksamaya başlayan işe alım sürecini performans değerlendirme takip eder. İKY'nin eksikliği personelin

performansının etkili bir şekilde izlenmesini ve değerlendirilmesini zorlaştırır. Performans yönetimi süreçlerinin eksikliği, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve performansın geliştirilmesini engelleyebilir. Nihayetinde performans geliştirememek kurumun aleyhine olmaktadır. Bir diğer durum ise geliştirme ve eğitim çabaları. Çalışanların eğitim ve gelişim fırsatları insan kaynaklarının eksikliği ile sınırlı olabilir. Bu da çalışanların yeteneklerini geliştirememeleri ve işlerinde ilerleme kaydedememeleri anlamına gelir. Sonuç olarak, çalışanların motivasyonu azalabilir ve iş tatmini düşebilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasında sağlıklı bir iş birliği ve iletişimi teşvik eder. Ancak bu yönetimin olmaması, çalışanlar arasında zayıf ilişkilerin ve iletişim eksikliklerinin oluşmasına neden olabilir. Bu durum, departmanlar arası koordinasyonu ve iş birliğini olumsuz etkileyebilmektedir. İK yönetiminin eksikliği, çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. İş tatmini düşük olan çalışanlar, belediyeden ayrılmayı tercih edebilir. Yüksek işten ayrılma oranları, iş sürekliliğini ve performansı olumsuz etkilemesi muhtemeldir. Kurumun ve işleyişin sağlıklı olabilmesi adına İK süreçlerini bilimsel bir disiplin olarak kabul edip uygulanması gerekmektedir.

Belediyelerin insan kaynaklarına geçişi, daha profesyonel ve etkili bir insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesini sağlayabilir. İşe alım, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer gelişimi gibi alanlarda daha yapılandırılmış ve yetkinlik odaklı uygulamalar geliştirilebilir. Bu da belediyelerin daha verimli çalışmasına ve hizmetlerin kalitesinin artmasına katkı verecektir. Belediyelerin daha yetenekli ve nitelikli personel istihdam etmesi de insan kaynaklarına bağlıdır. Profesyonel insan kaynakları süreçleri sayesinde, işe alımlar daha objektif bir şekilde yapılabilir, yetenekli adaylar daha iyi değerlendirilebilir ve seçilebilir. Bu da belediyelerin daha kalifiye ve yetenekli personelle çalışmasını sağlar. Tabii ki, belediyelerin insan kaynaklarına geçişinin sonuçları, uygulamaların ve politikaların kalitesine, liderlik yaklaşımına ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilir. Ayrıca, yerel koşullar ve belediyelerin özellikleri de sonuçları etkileyebilir.

Globalleşen dünyada artık her şehir kendi vitrinini parlatmak ihtiyacı hissetmektedir. Diğer şehirlerden sıyrılıp ön plana çıkmak adına bunları yapmak

zorundalar. Bu şehirler kendi ülkelerinden bağımsız olarak yapacağı turizm, tanıtım, iş ve yatırım reklamları o şehirlere büyük imkân ve katkılar sunmanın yolunu açmaktadır. Bu şehirler yönetildiği kanunlarla bazen problemleri aşamamaktadır. Bu yüzden gelişen ve değişen dünyada her şehir kendi ihtiyacını kendisi gidermek durumundadır. İmkân ve fırsatlar dâhilinde her büyükşehir birer cazibe merkezi olarak potansiyel barındırmaktadır. Yaşadığımız bu şehirlerin rekabet anlamında güçlenmesi ve gelişmesi için bizlere de görevler düşmektedir. Ülkemize ve şehrimize artı bir değer katabilmek için bulunduğumuz şehrin fertleri olarak daha iyi nasıl olunabilirin çabasını göstermeliyiz. Çabaların sonucu olarak muhakkak verim elde ederek hem kendimize hem toplumumuza hem de yaşadığımız şehre artı bir değer katarak görevimizi yerine getirmiş olacağız.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akyürek, E. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Öznel İyi Oluşuna Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bulut, Y., Duruel, M., Kara, M., ve Bilbay, Ö.F. (2016). “Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi: Hatay’da Bir Uygulama”, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*. (3).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Canman, A.D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çöpoğlu, M. (2015). “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. (10). Sayı 1.
- Eke, A.E. (1985). “Anakent Yönetimi ve Yönetimler Arası İlişkiler: Batı Deneyimi ve Türkiye”. *Amme İdaresi Dergisi*. (41-62).
- Eke, A.E. (1982). *Anakent Yönetimi ve Yönetimler Arası İlişkiler*, Ankara: Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. (505).
- Eken, M., Şen, M.L. (2005). “Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler”. Ankara: Nobel Yayınları. 89-109.
- Erdoğmus, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. İstanbul: Nobel Yayın.
- Eroğlu, U. (1999). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun, T. (1988). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

- Guest, D. (1989). İnsan Kaynakları Yönetimi: *Endüstri İlişkileri ve Sendikalar İçin Etkisi*. (41-55).
- Gökaçtı, M.A. (2004). “*Dünya’da ve Türkiye’de Belediyecilik*”. İstanbul: Aydınlanma 1923 Dergisi. 51. (5).
- Kanter, R.M. (1997). “Power Failer in Manegement Circuits.” *Harward Business Rewiew*. Cambridge: LVII.4. 73.
- Kara, N. (2010). “Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması Isparta Örneği”.(Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, R. (2014). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kılınç, İ. (1993). “Türkiye’de Kentleşmenin Özellikleri”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 26, Sayı.2. s. 147-170.
- Kıray, M. (1998). *Kentleşme Yazıları*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Nadaroğlu, H. (1989). *Mahalli İdareler* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ortaylı, İ. (2000). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli İdareleri (1840-1880)*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Ökmen, M. (2008). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme”. *Yönetim ve Ekonomi*. 10.(1). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Özkan, Y. (2012). “*Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği*”(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sezer, Y. (2007). “Belediyelerde Birleşme ve Katılma Uygulamaları”, (Ed: Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik). *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazıları II* içinde, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (143-165).

- Tokmak, İ. (2022). "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayiine Yönelik Bir Araştırma*", Sakarya: Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2008). *Mahalli İdareler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuzcuoğlu, F. (2003). *Metropolitan Yönetim Kentleşmenin Temel Kavram ve Kuramları ile Dünyada ve Türkiye’de Büyükşehir Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- TÜSİAD, (1997). *Yerel Yönetimler Yasa Taslağı*. Yayın No. TÜSİAD- T/97 – 207, İstanbul.
- Yaşamış, F.D. (1991). “Hızlı Kentleşmenin Sonuçları ve Belediyelerin Kurumsal, Örgütsel ve Yönetimsel Olanakları”. *Amme İdaresi Dergisi*. 24.3. (163-188).
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaim, S. (1996). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

https://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCk%C5%9Fehir_belediyesi

<https://www.acarindex.com/pdfler/9682-6091.pdf>

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/491553>

<http://adudspace.adu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11607/4893/744885%20SEL%20c4%b0N%20c3%87ET%c4%b0NKAYA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : GÖRAL, Taha
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece

Eğitim Birimi

Yüksek Lisans

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/ Kamu Yönetimi

Lisans

Sakarya Üniversitesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi

Ön Lisans

İstanbul Üniversitesi/ Sağlık Kurum İşletmeciliği

İş Deneyimi

Yıl

Yer

Görev

2014 İstanbul Memorial Sağlık Grupları İK Uzman Yardımcısı



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

Tez Başlığı / Konusu:

05/06/2023

.....BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam ...80... sayfalık kısmına ilişkin, ...01../..06../...2023..... tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ...Turnitin.....intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %....11..... (.....onbir.....) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)
-

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

...05../...06../2023

.....
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Taha Göral
Öğrenci No : O19920010077.....
Anabilim Dalı : Kamu Yönetimi ABD.....
Programı : Kamu Yönetimi.....
Statüsü : Y. Lisans ☐ Doktora ☐

DANIŞMAN

.....Yıldız Atmaca.....

....../...../..2023....

ENSTİTÜ ONAYI

U Y G U N D U R

...../...../20....

Prof. Dr. Bekir KOÇLAR

Enstitü Müdürü