

Kentsel İhtiyaçların Karşılansında Belediyelerin Önceliklendirme Yaklaşımları: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği

Prioritisation Approaches of Municipalities in Meeting Urban Needs: The Case of Sakarya Metropolitan Municipality

Nihat Kurt 

Sakarya Uygulamalı Bilimler
Üniversitesi, Hendek Meslek
Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon
Bölümü, Sakarya, Türkiye
nkurt@subu.edu.tr



Geliş Tarihi/Received: 08.08.2024
Kabul Tarihi/Accepted: 17.10.2024
Yayımlanma Tarihi/ Available Online:
31.12.2024

Öz: Bu çalışmada, belediyelerde sunulan hizmetlerin önceliklendirilmesi süreçleri incelenerek, hizmetlere yönelik karar alma süreçlerinin etkinliği, stratejik düzeyde yapılan yatırım planları ve proje uygulamalarındaki önceliklendirme yaklaşımları Sakarya örneği üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu süreçlerin mali kaynaklar üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Mevcut strateji belgelerinde ele alınan öncelikler ile bu önceliklerin belirlenmesinde kullanılan veri analizleri ve yöntemleri çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Son yıllarda belediyelerin, kentsel ihtiyaçları belirleme ve hizmet sunma süreçlerinde paydaşların taleplerini dikkate almasını içeren önceliklendirme yaklaşımı, kaynak kullanımının etkinliğini sağlama bakımından da önemi oldukça kabul gören bir yönetim tarzı haline gelmiştir. Önceliklendirme, çeşitli hizmet ve proje seçenekleri arasında karar verme sürecini kapsar ve bu seçeneklerin nasıl belirlendiği, sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle kaynak kısıtlamaları nedeniyle mevcut seçeneklerin sınırlı olması, toplumun gerçek ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin sunulmasında zorluklar doğurabilmektedir. Bu kapsamda belediyelerin, yerel toplum dinamiklerini anlama ve bu ihtiyaçları etkili bir şekilde karşılama stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hizmet süreçlerindeki stratejik bakış eksikliğinin günü kurtarmaya dönük, gerçek sorunlara dokunmayan algısal uygulamalarla maliyet risklerini arttıracığı hesaba katılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Belediye Hizmetleri, Önceliklendirme, Vatandaş Odaklılık, Kentsel Stratejiler, Kentsel İhtiyaçlar

Abstract: In this study, the prioritization processes of the services provided in municipalities are examined and the effectiveness of the decision-making processes of the municipalities for services and the prioritization approaches in investment plans and project implementations made at the strategic level are evaluated through the case of Sakarya. Furthermore, the effects of these processes on financial resources are emphasized. The priorities addressed in existing strategy documents and the data analysis and methods used in determining these priorities form the basis of the study. In recent years, the prioritization approach, which involves municipalities taking into account the demands of stakeholders in the processes of determining urban needs and providing services, has become a highly accepted management style in terms of ensuring the efficiency of resource use. Prioritization involves the process of deciding between various service and project options, and how these options are determined has a significant impact on their outcomes. The limited options available, especially due to resource constraints, can pose challenges in delivering services that meet the real needs of the community. In this context, municipalities need to understand the dynamics of the local community and develop strategies to meet these needs effectively. Otherwise, it should be taken into account that the lack of a strategic perspective in service processes will increase cost risks with perceptual practices that are aimed at saving the day and do not touch the real problems.

Keywords: Municipal Services, Prioritisation, Citizen Orientation, Urban Strategies, Urban Needs

Extended Abstract

Purpose of the Study:

This study aims to assess the effectiveness of decision-making processes for services in municipalities and prioritization approaches in investment plans and project implementation from a strategic perspective. It also draws attention to the implications of the issue in terms of financial resources. In the prioritization approach, it is an extremely important step for municipalities to identify the real needs, priorities and demands of citizens and this is the basis of this approach. This is because the priorities of citizens living in the city may differ from the actions of the municipality. What is important is that local administrators should provide services based on the wishes, needs and priorities of citizens rather than their own demands and opinions. It is assumed that if this approach becomes widespread not only in the preparation of strategy documents but also in actual practice, it will ensure that resources are used to meet the actual needs of services and increase local satisfaction. Therefore, as a citizen-oriented approach, the research is based on identifying service priorities based on the problems, requests and expectations of citizens and developing and delivering services accordingly.

Research Questions:

1. How do municipalities determine the real needs, priorities and demands of citizens?
2. Which methods do municipalities use in determining service priorities?
3. What is the relationship between the priorities of citizens and the priorities of municipal administrations?
4. Do municipalities face the risk of not being able to provide services in line with citizens' real priorities due to lack of resources?
5. How does citizens' participation in decision-making mechanisms affect local governments' service prioritization processes?

Literature Review:

The literature on prioritization of municipal services was reviewed and the theoretical approaches and applied studies in this field were evaluated. The literature emphasizes the necessity for local governments to use their resources effectively and efficiently. In addition, various methods used in data-driven prioritization studies of municipal services are discussed in the literature. Among the analysis methods mentioned in the study, SWOT analysis critical success factors in the strategic planning process by evaluating the strengths, weaknesses, opportunities and threats of organizations (Johnson & Scholes, 1999). PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) analysis helps to identify opportunities and mitigate risks by considering the effects of macroeconomic variables on the future development of the organization (Uysal, 2020). Stakeholder analysis creates strategies by collecting the views of the people and institutions with which the organization interacts. The Hoshin Kanri approach is a planning method that aligns the daily work of organizations with long-term goals (Akao, 1999). Analytic Hierarchy Process (AHP) analyses multiple criteria to solve complex decision-making problems (Kuruüzüm & Atsan, 2001; Timor, 2011). It was pointed out that these methods would provide a scientific and systematic approach to decision-makers by taking into account the relative importance of services and citizens' expectations. The study emphasized that performance-based budgeting method is important for municipalities to prioritize citizen needs and provide financial control (Işık, 2004; Erbaşı & Güzel, 2009). It was stated that tools such as regulatory impact analysis and cost-effectiveness analysis provide guidance in determining the priorities of municipal services and efficient use of resources (Kaygısız & Girginer, 2011). In order to increase effectiveness and efficiency in service delivery, municipalities can use alternative methods that encourage public participation to improve service quality and save resources (Altın & Şahin, 2019). In this context, it is considered

important to establish units to handle citizen complaints and encourage public participation (Öztürk & Coşkun, 2000). Based on the view that institutions cannot successfully fulfil the expected tasks when they do not develop strategies and policies despite the presence of qualified individuals (Gualini, 2017), it is emphasized that not only the presence of qualified individuals, but also the ability to foresee future changes, make the right decisions, develop programs for implementation, and use resources effectively should be taken into account to evaluate institutional capacity (Honadle, 2018). The importance of strengthening municipalities in terms of urban competitiveness priorities has been discussed (Albayrak & Erkut, 2010; Eren & Yılmaz, 2018). Urban competitiveness studies have shown that economic diversity plays a critical role in the socio-economic progress of cities (Lember et al., 2011). In the last section, the issue is evaluated in the case of Sakarya Metropolitan Municipality.

Methodology:

In this study, similar studies related to the subject and field were reviewed and the relevant ones were influential in shaping the purpose, importance and method. The materials required for the current situation determination in the study were collected and evaluated from articles, publications, theses, reports and websites. In addition, analyses and data in the most recent documents such as Strategic Plan, Action Plan, Performance Report were used in order to address the issue specific to Sakarya Metropolitan Municipality.

Conclusion and Evaluation:

The process of determining service priorities of municipalities is an important topic of discussion today. Providing services in line with the expectations and needs of citizens has the potential to increase the efficient use of local resources and the welfare of the society. In this context, the prioritisation approach proposes a structure in which citizens play an active role in service decision-making and delivery based on citizen participation. In determining priorities, the problems and feedbacks of dissatisfied segments of the public, as well as those who are satisfied due to their perception of political partisanship, should be taken into account and resolved in practice. Moreover, the consistency and effectiveness of the projects emerging with changing mayors should be taken into consideration.

In the prioritisation studies examined in the case of Sakarya Metropolitan Municipality, we see that strategic plans, performance measurements and action plans are the main tools used in this regard. In this context, the process is based on determining strategies in line with the needs of the city, ensuring stakeholder participation and adopting a citizen-oriented approach. In addition, receiving feedbacks and requests quickly through the effective use of technology is seen as a part of efforts to increase citizen satisfaction. However, the prioritisation approach seen in the strategy plans and documents of Sakarya Metropolitan Municipality should adequately cover the needs and expectations of the local population based on the concrete problems of the segments outside the perception of political partisanship. It is necessary to get rid of the cycle of trial and error, in other words, where projects and service implementations for the city are initiated with great propaganda and terminated due to inefficiency. Instead, it should be recognised that the lack of strategic planning based on the realities of the citizenry can increase cost risks and studies based on scientific data should be increased in this direction. In order to cope with the rapidly increasing population of the city and to provide effective services with limited resources, municipal administrations should see prioritisation activities as a part of the citizen-oriented management approach, not as a legal obligation within the scope of strategic plan studies. If the prioritisation method is adopted in accordance with this understanding, success in urban services and citizen satisfaction will increase.

1. Giriş

Yerel katılım anlayışının belediyeler açısından etkinlikle yürütülmesinde dikkate alınması gereken konuların başında, kamu hizmetlerinin vatandaşların tercihlerine ne derecede yansıtılacağı ve bu

sürecin nasıl yönetileceği yer alır. Önceliklendirme, farklı seçenekler arasında tercih yapmayı gerektiren bir süreçtir ve seçeneklerin nasıl belirlendiği sonuçları etkiler. Özellikle kaynak yetersizliklerine bağlı sınırlı seçenekler, halkın gerçek önceliklerine uygun hizmetler sunamama riskini taşır. Bu nedenle, yerel yöneticiler tarafından seçeneklerin anlatılması, rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi suretiyle hizmet önceliklerinin belirlenmesi, pratikte atılacak adımların kararlaştırılması ve özenle uygulanması sürecin ana aşamalarıdır. Bu kapsamdaki politika ve programlarda kolektif çabalara ve işbirlikçi süreçlere daha fazla odaklanılması gerekmektedir. Kentin önceliklerinin tespit edilmesi, pek çok kriterin birlikte ele alınmasını, bunların bütçe süreciyle mali olarak uyumlu hale getirilmesini ve ortaya çıkabilecek fırsat ve zorlukların birlikte değerlendirilmesini içermektedir. Belediyelerin önceliklendirme kriterleri arasında; maliyet, uygulama süresi, tamamlayıcılık, vatandaş şikâyetleri, siyasi beklentiler, geri dönüşüm, aciliyet ve çevresel etki yaygın olarak başvuru alanlarıdır.

Belediyelerde hangi hizmetlerin öncelikli olarak sunulacağı, ne zaman ve hangi şekilde sunulacağı genellikle belediye yönetimleri tarafından belirlenir. Bu konuda belediye yönetimlerinin siyasi görüşleriyle beslenen hizmet ve sorumluluk anlayışı, temel motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Belediyeler, yerel ihtiyaçları önceliklerine göre tespit etmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Söz konusu yöntemler belediye görevlileri veya uzmanlar tarafından yapılan planlamalara, gözlemlere, uzman görüşlerine, şikâyetlere/taleplere ve diğer kaynaklara dayanır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet kararları (hizmetin planlanması, geliştirilmesi, satın alınması, sunum yöntemlerinin belirlenmesi vb.) alınır ve sonrasında ise vatandaşlara “yerel yönetim hizmeti” olarak sunulur. Vatandaşlar, yerel yönetimin sunduğu hizmetleri ihtiyaçlarını ve önceliklerini karşılama derecesine ve hizmet kalitesine göre değerlendirerek, memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini farklı şekillerde ifade edebilirler. Bunlar geri bildirimler, şikâyetler, teşekkürler, ekstra hizmet talepleri veya seçim zamanlarında sandıkta verdikleri tepkiler gibi çeşitli biçimlerde olabilir. Yönetim anlayışındaki değişim nedeniyle, vatandaşlar artık çeşitli sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik ve yönetsel faaliyetlere katılarak sürece pek çok aşamada dahil olmayı ve karar mekanizmalarında yer almayı beklemektedirler (Çukurçayır, 2006, s. 254). Öte yandan, belediyelerde kaynakların etkin kullanımı ve ek yatırım finansmanı oluşturma ihtiyacı gibi kaynak sorunlarıyla başa çıkmak için de önceliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve alternatiflerin dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir. Belediye hizmetlerinin, vatandaşların taleplerine duyarlı ve maliyet bakımından verimli olarak sunulması, önceliklendirme sürecinin temelini oluştururken, hesap verebilirlik de bu sürecin merkezinde yer almaktadır.

Diğer taraftan üst siyasi makamların belirlediği politika tercihlerinin yerel idareler tarafından nasıl uygulanacağı konusu da hizmet önceliklerinin tespit edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik değişkenler, teknolojik ilerlemeler ve değişen sosyo-politik koşullar gibi faktörler, belediyelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için giderek daha fazla mücadele etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, belediyelerin geleceği öngörebilen, vizyon sahibi liderlere ve vatandaş önceliklerinin uygulanmasını sağlayacak stratejilere ihtiyacı vardır. Bu stratejik bakış açısı, bilimsel verilere dayanarak doğru kararlar alınmasını teşvik ederken, gereksiz isteklere ve partizan uygulamalara karşı koruyacak bir yaklaşımı da içermelidir. Belediyelerin stratejik çalışmalarında, yerel ihtiyaçların anlaşılması çabaları, vatandaş taleplerinin dikkate alınması ve memnuniyetle ilgili geri bildirimlerin değerlendirilmesi süreçlerinin etkinliği, önceliklendirmeden beklenen faydayı önemli ölçüde sağlayacaktır.

1.1. Yöntem, amaç ve kapsam

Bu çalışmadaki teorik çerçevenin oluşturulmasında, literatür taraması yoluyla elde edilen bulgulardan yararlanılmış olup, hizmet önceliklendirmesi konusunda işleyen durum, güncel rapor ve strateji belgeleri üzerinden nitelik değerlemesi yoluyla ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, belediyelerde hizmetlere yönelik karar süreçlerinin etkinliği ile stratejik boyutta yatırım plan ve proje

uygulamalarındaki önceliklendirme yaklaşımlarının incelenmesi ve ayrıca konunun mali kaynaklar boyutundaki sonuçlarına dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır. Önceliklendirmede belediyelerin vatandaşların gerçek ihtiyaçlarını, önceliklerini ve taleplerini belirlemesi, son derece önemli bir adımdır ve bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Kentte yaşayan vatandaşların öncelikleri, belediyenin icraatlarından farklılık gösterebilir. Önemli olan yerel yöneticilerin, kendi talep ve düşünceleri yerine, vatandaşların isteklerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini merkeze alarak bir hizmet sunumu gerçekleştirmeleridir. Bu yaklaşımla, kaynakların halkın asıl ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılmasını sağlayacağı ve yerel memnuniyeti artıracığı varsayılmaktadır.

İçerik olarak çalışmanın başında, belediyelerde uygulanmakta olan stratejik planlama süreçlerinin etkinliği ve bu süreçlerin yerel ihtiyaçları ne derecede karşıladığı konusu incelenmektedir. Bu çerçevede belediyelerdeki önceliklendirme stratejileri ele alınmakta ve gerçekleştirilecek hizmet ve projelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanılan etkili tekniklere odaklanılmaktadır. Devamında, belediyelerde kaynak yönetimi ve dağıtımında etkinlik stratejileri; önceliklendirme alanları olarak kentlerin rekabet stratejileri ve güçlendirilmesi ile kurumsal yetkinlik ve kapasite geliştirme öncelikleri, ilgileri bağlamında ele alınacak diğer konu başlıklarıdır. Son kısımda, Sakarya Büyükşehir Belediyesi özelinde gerçekleştirilmiş olan güncel strateji belgelerinde ele alınan öncelikler ve bu önceliklerin belirlenmesinde kullanılan verilerin analiz ve yöntemleri değerlendirilmektedir.

1.2. Yerel ihtiyaçların analizi ve önceliklendirilmesi süreci: Stratejik yaklaşım

Önceliklendirme süreci, belediyelerin hizmet alanları kapsamında kentte ihtiyaç duyulan hangi hizmetlerin öncelikle ele alınacağını belirlemeyi ifade eder. Bu, sunulacak hizmetlerin ve gerçekleştirilecek projenin hedeflerine ulaşması için kritik bir adımdır. Ayrıca, hizmete dönük her türlü çalışmanın zamanında ve bütçe sınırlarında bitirilmesini sağlar ve uygulayıcılara net bir yol haritası sunar. Sorumlular, önceliklendirme sayesinde hangi görevlerin önce tamamlanması gerektiğini bilirler ve işleri daha verimli olacak şekilde planlarlar. Bu süreç aynı zamanda kentsel projelerdeki adımların diğerlerine göre daha kritik veya daha zor olduğunu belirleyerek, projelerin ilerlemesini etkileyebilecek riskleri önceden belirlemeye yardımcı olur. Doğru önceliklendirme ile projelerin zamanında tamamlanması ve hedeflere ulaşılması daha olası hale gelir. Ayrıca, önemli görevlerin öncelikli olarak ele alınması, hizmetlerin etkinliğini artırır ve riskleri minimize eder. Belediyelerin yerel toplumun dinamiklerini anlama ve bu ihtiyaçları etkili bir şekilde yerine getirme stratejileri geliştirmesini içeren bu süreç, belediyenin stratejik planlama ve hizmet sunumu açısından temel bir adımdır. Yapılacak analizlerle, belediyeler çeşitli veri kaynaklarını kullanarak yerel toplumun demografik yapısını, ekonomik durumunu, altyapı gereksinimlerini, sosyal hizmet taleplerini ve çevresel faktörleri değerlendirir. Önceliklendirme ile esasen, ihtiyaç duyulan belediye hizmetlerinin sunumunda sınırlı kaynakların en etkili şekilde değerlendirilmesinde stratejik bir yaklaşım izlenmektedir. Bu yaklaşım, farklı hizmet alanlarına öncelik verilmesi ve kaynakların bu alanlara odaklanmasını sağlar. İlk aşamada elde edilen geri bildirim, veri toplama ve analiz çalışmaları ile ihtiyaçlar belirlenir ardından belirlenen ihtiyaçların öncelik sırası düzenlenip değerlendirilir, daha sonra kaynak tahsisi yapılır. Uygulama aşamasında, öncelikli hizmetlere ilişkin plan ve projeler hayata geçirilir. Nihayet son aşama olan izleme ve değerlendirme adımı; anketler, toplantılar, odak grupları ve yereldeki sivil toplum temsilcileriyle yapılan görüşmeler gibi yöntemlerle memnuniyet ölçümleri yapıp düzenli olarak izlenip değerlendirilir.

Tablo 1*Belediye Hizmetlerinin Önceliklendirme Süreci*

Adım	Yapılacaklar
1. İhtiyaç Tespiti	Belediye yetkilileri ve uzmanlarca saha çalışmaları yapılarak belediye çalışanları, belde sakinleri ve yerel yöneticilerden geri bildirim alınır ve ihtiyaçlar belirlenir.
2. Öncelik Belirleme	Belirlenen ihtiyaçlar öncelik sırasına göre kategorize edilir ve değerlendirilir.
3. Kaynak Tahsisi	Öncelikli hizmetler için gerekli bütçe, personel ve diğer kaynaklar tahsis edilir.
4. Uygulama	Öncelikli detaylı hizmet planları hazırlanır, altyapı çalışmaları ve projeler hayata geçirilir.
5. İzleme ve Değerlendirme	Hizmetlerin etkinliği ve sakinlerin memnuniyeti düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir ve gerektiğinde ayarlamalar yapılır.

Gerçekleştirilecek çalışmalarda belediyeler, hizmetlerini planlarken ve uygularken sunulacak hizmetlerin sürdürülebilirliği ve çevresel etkilerinin gözetimi gibi gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da hesaba katarak, kentsel dönüşüm, ulaşım, arazi planlaması vb. çalışmalarda ortaya çıkabilecek muhtemel etkileri dikkatle hesaplamalı ve bu kapsamdaki öncelikleri belirlemelidir. Bu yönde ortaya konacak stratejiler, özellikle kriz durumlarında veya ani ortaya çıkan sorunlarda eldeki kaynakların etkili ve hızlı bir biçimde yönetilmesini mümkün kılacaktır. Örneğin, doğal afetlere hazırlık, sağlık riskleri veya güvenlik tehditleri, temiz su sağlanması, atık yönetimi, altyapı yatırımları gibi temel hizmetler belediyelerin öncelik vermesi gereken kritik alanlardır. Bu konularda, belediyelerin acil ihtiyaçları karşılamak için zamanlı ve koordineli bir şekilde hareket edebilme kabiliyetleri son derece önemlidir.

Günümüzde demokratik yerel yönetimlerden beklenti, sadece yerel halkın, kent yönetimine daha fazla katılım yolu bulmalarına olanak tanımakla kalmaz, aynı zamanda kent topluluğunun çeşitliliğini temsil edebilecek seçilmişler aracılığıyla mecliste gerçekleşen demokratik yapılanmayı destekler. Bu bağlamda siyaset ve yönetimin ortaya koyduğu ve geliştirdiği, partizanca siyasi müdahaleden uzak bir anlayışı yansıtan yönetsel etkinlik; rekabet, akılcılık, tarafsızlık ve planlama ilkeleriyle yönetimi temsili demokrasiyle birleştiren önemli bir araçtır. Nitekim son yıllarda kent yönetimindeki önemli bir değişim de politikadan arındırılmış çağdaş iş tekniklerinin ve yönetim düzenlemelerinin kullanılmasıyla, hizmetlerin yerine getirilmesidir (Toprak, 2011, s. 304). Bu bağlamda, belediyelerin hizmetlerine ilişkin önceliklendirme yöntemleri arasında önde gelen yaklaşım olan stratejik yönetim kapsamında oluşturdukları stratejik planlar, seçilmiş liderleri bilimsel verilere dayalı doğru kararlar almaya teşvik ederken, aynı zamanda yöneticileri partizan uygulamalardan uzak durmaya yönlendirmektedir. Nitekim çalışanlar da politikacıların gereksiz isteklerine karşı stratejik planı referans olarak itiraz etme hakkına sahip olabilmektedirler. Stratejik planın oluşturulması, değiştirilmesi ve yenilenmesi yetkisi mecliste olduğundan, bu süreç demokratik açıdan sorun oluşturmamaktadır. Ancak, stratejik planın beklenen faydasını elde etmek için demokratiklik ve etkinlik endişelerinin birlikte ele alınması gerekmektedir (Kutlu & Kocaoğlu, 2010, s. 144). Vatandaşların sunulan hizmet kalitesinden memnuniyet düzeyleri ile hizmet sunan çalışanların işten memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişki olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, vatandaşlarla hizmet sunan personel arasındaki etkileşim sürecinde her iki tarafın duyguları, düşünceleri ve bu doğrultuda sergileyecekleri tutum ve davranışlar büyük önem taşır. Bununla birlikte, kamu hizmeti kalitesinin artırılmasında üst yönetimin kararlılığının yanı sıra, küresel ve toplumsal değişim taleplerini karşılayabilme yeteneği bakımından liderliğin de önemli bir rolü vardır (Şahin & Temizel, 2007, s. 185). 1980'den itibaren, dünya genelinde ve Türkiye'de, geleneksel kamu politikası araçlarının, ihtiyaçları karşılamada yetersizliğinin bariz olarak görülmesinden sonra, geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliği yaklaşımına

yönelmek suretiyle çareler arandığı bilinmektedir. Bu süreçte geleneksel kamu yönetimi anlayışının kural ve prosedür odaklı işleyişinden, hedef belirleme ve gerçekleştirmeye odaklanan yeni kamu işletmeciliği anlayışına geçildikçe, kamu yönetimi ve politikalarına yönelik stratejik bir yaklaşım benimsenmeye başlamıştır (Barca & Balcı, 2006, s. 30). Söz konusu yaklaşımın ortaya konduğu Beş Yıllık Kalkınma Planı gibi gelecek perspektifine ışık tutan belgeler ve yasal düzenlemeler, kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, mali denetim ve performans denetimi gibi faaliyetleri zorunlu hale getirmiştir. Vatandaşların kamu hizmetlerinden daha etkin bir şekilde yararlanmalarının beklentisi, teknolojik ilerlemelerin idareleri yeni görevlerle donatması ve ihtiyaçların değişimi, kamu hizmeti anlayışını dönüştürmüştür. Bu durum, vatandaşların daha çeşitli ve kaliteli hizmetler talep etmesine, daha etkin bir yönetim yapısının gerekliliğine işaret etmektedir. Bu nedenle, kamu örgütleri yeni yönetim teknikleri arayışına yönlendirilmektedir. Yeni yönetim anlayışının hedeflerinden biri, yerel hizmetlerin rekabetçi bir yapıda sunulması ve yönetim maliyetlerinin azaltılmasıdır. Son dönemdeki kamu yönetimi yaklaşımları, merkezi idareyi değil, tüm kamu hizmeti sunan kurumları kapsamaktadır. Yerel yönetimler de bu yeni yaklaşımlardan etkilenmiş ve hizmet sunum yöntemlerini yeniden gözden geçirmiştir. Stratejik planlama çalışmaları, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yaklaşımıyla başlamıştır. Belediyelerin hazırladığı stratejik planlar, kurum kültürünün ve kimliğinin oluşturulmasına destek olmanın yanı sıra kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmaktadır. Stratejik planlar, kurum kültürünü ve kimliğini oluşturmaya katkı sağlamakta, belediyelerin gelişimlerine ve güçlenmelerine destek olmakta ve aynı zamanda kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmaktadır.

Belediyeler açısından stratejik planlar, stratejik yönetim anlayışının benimsendiği yönetim yapıları içinde önem kazanır. Çünkü stratejileri bir yönetim aracına dönüştürmek, planlama faaliyeti ile mümkündür. Belediyelerin gelecekteki hedeflerini ve önceliklerini belirlemek için kullandıkları stratejik planlar genellikle bu sürecin bir parçasıdır. Aynı zamanda belediyenin kaynaklarını en etkin şekilde kullanmasını, yerel toplulukların ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermesini ve yerel yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan bir işlev görür. Bu kapsamda stratejik planlama, arzu edilen geleceğe ulaşmak için bugün yapılması gereken eylemlerin belirlenmesinde yol haritası görevi gören bir süreç olarak da tanımlanabilir. Misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar, hedefler ve yöntemler gibi unsurları kapsayan, mevcut yerel durumdan öngörülen duruma giden yolun belirlenmesini içermektedir (Kavas & Düşündere, 2019, s. 5). Stratejik planlama süreci, mevcut durum analizi ile başlar, bu kapsamda belediyenin iç ve dış çevresi detaylı bir şekilde incelenir. Durum analizi sonuçlarına dayanarak, belediyenin misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli politika ve projeler belirlenir ve bir uygulama planı oluşturulur. Stratejik planın uygulanması sürekli olarak izlenir ve değerlendirilir, gerektiğinde yenilenir.

Belediyelerin veri odaklı önceliklendirme çalışmaları çerçevesinde başvuracakları çeşitli analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütlerin iç analizi ve çevre analizinde yararlanılabilecek, yaygın adıyla SWOT (GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Bu analiz, belediyenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirerek stratejik bir vizyon oluşturmaya yardımcı olur. Durum analizi için sıklıkla kullanılan bir araç olan SWOT analizi, stratejik plan hazırlama kılavuzlarında temel bir inceleme aracı olarak kabul edilmektedir. Stratejik yönetimde önemli bir adım, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini dış çevredeki fırsatlar ve tehditlerle karşılaştırmaktır. SWOT analizi, bu unsurları belirleyerek örgütün durumunu anlamaya yönelik bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinde bütüncül bir yaklaşım sağlayan SWOT analizi, kritik başarı faktörlerini değerlendirmeye olanak tanır (Johnson & Scholes, 1999, s. 193).

Önceliklendirmede kullanılabilecek bir diğer yöntem de PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) analizidir. Bu yöntemle, 6 makro ekonomik değişkenin örgütün gelecekteki gelişimine etkilerinin dikkate alınması sağlanır. Stratejik yönetimde bu analiz, temel bir rol oynar. Organizasyonda kullanılan stratejiler, mevcut teknolojiler ve değerli kaynaklar analiz edilir.

Ayrıca, dışsal faktörlerin organizasyonun faaliyetlerini nasıl etkileyebileceği de göz önünde bulundurulur. Bu analiz, fırsatları tanımlamak ve riskleri azaltmak için bir eylem planı geliştirmede yardımcı olur (Uysal, 2020, s. 43).

Başka bir analiz yöntemi de “Paydaş Analizi”dir. Bu yöntemde vurgulanan nokta, bir politikanın etkilediği veya etkileyebileceği grupların tanımlanması, bu grupların katkılarına göre sınıflandırılması ve bu bilgilerin ilgili politikayı daha etkili hale getirmek için nasıl kullanılabiliridir (İlgar & İlgar, 2019, s. 1839) Paydaş analizi, kurumun etkileşim içinde olduğu kişiler ve kurumların fikirlerini ve görüşlerini toplayarak ihtiyaçlarını belirleyip stratejiler oluşturmaya yardımcı olur. Stratejik planlamanın etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu analizin hedeflediği katılımçılık kritik bir unsur teşkil eder. Paydaş analizi, katılımçıların stratejik planla ilgili fikirlerini, görüşlerini ve beklentilerini dikkate alarak etkileşimde bulunur ve böylelikle paydaşların stratejik planı benimsemesine ve planın başarılı bir şekilde uygulanmasına olanak tanır. Belediyeler açısından da paydaş analizi, özellikle stratejik planlamalar gerçekleştirilirken, ilgili tarafları tanımlayarak onların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Japonya’da 1960-1965 yıllarında toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde ortaya atılan Hoshin Kanri (Hedeflerle Yönetim) yaklaşımında ise, organizasyonların günlük işlerini uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hale getirmek, önceliklerini belirlemek ve kaynaklarını bu hedeflere odaklamak önem kazanmaktadır. Yerel yönetimlerde genellikle finansal temelli karar verme süreçleri kullanırken, stratejik planlama yaklaşımı yaygın olarak tercih edilir. Hoshin planlaması ise hem planlama hem de eylemi desteklediği için bu bağlamda da uygundur. Vizyon belirleme ve yayma açısından planlamaya katkı sağlarken, eyleme geçmede dengeleme, uyum ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eder. Hoshin Kanri yaklaşımının asıl amacı, örgütün günlük faaliyetleri ile uzun dönemli amaçları arasındaki bütünlüşmeyi sağlamaktır (Akao, 1999, s. 12).

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ise, kompleks karar verme problemlerini çözmek için kullanılan bir yöntemdir. Thomas L. Saaty tarafından 1970’lerde geliştirilen AHP, birden fazla kriteri içeren problemlerin analizini sağlar. Karar vericilerin kriterler, alt kriterler ve alternatifler arasındaki ilişkileri gösteren bir hiyerarşik yapı oluşturmalarına yardımcı olur. AHP, objektif ve subjektif düşünceleri bir araya getirerek karar alma sürecini destekler. Geniş bir uygulama alanına sahip olan AHP, çeşitli karar problemlerinde etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Kuruüzüm & Atsan, 2001, s. 83; Timor, 2011, ss. 49-51). Amaçlanan hedeflere ulaşma yönündeki ilerlemelerini değerlendirmek amacıyla stratejik ve orta vadeli planlarını yakından takip etmek, fiili sonuçlarla karşılaştırmak belediyelerin görevidir. Bu değerlendirme süreci, performansın eksik olabileceği alanların belirlenmesine ve hizmet sunumunun etkinliğinin artırılmasına hizmet eder. Performansın değerlendirilmesi, belediyelerin programlarının belirli amaç ve hedeflerine belirlenen zaman dilimi içerisinde başarılı bir şekilde ulaşım ulaşılmadığının belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuçta performans değerlendirmesi, performans yönetimi sürecinin genel başarısının değerlendirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır (Noluthando, 2017, s. 17).

2. Belediyelerde Kaynak Yönetimi ve Dağıtımında Etkinlik Stratejileri

Belediye hizmetlerinin ölçeklendirilmesi açısından, kaynak yönetimi ve dağıtımı sürecinin etkinliği oldukça gereklidir. Bu süreç, belediyenin sınırlı kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanarak hizmetlerin genişletilmesini veya iyileştirilmesini sağlar. Kaynak yönetimi, belediyenin alternatif finansman modelleri oluşturarak finansal kaynaklarını çeşitlendirmesini, bütçe, insan kaynağı ve diğer kaynakları doğru bir şekilde tahsis etmesini ve kullanmasını içerir.

Belediyelerin etkinliklerini belirleyen faktörler arasında yer alan, mali kaynakların kısıtlılığı ve bu kaynakların harcama ihtiyaçlarıyla ters orantılı olması, yüksek cari masrafların hizmetlerin sağlanmasına yönelik olumsuz etkileri, altyapıyla ilişkili hizmetlerin maliyetlerinin yüksek olması,

bürokratik ve politik engeller aynı zamanda dikkatle çözüm aranması gereken hususlardır. Bu kapsamda kamu hizmet kalitesinin artırılması ve vatandaş memnuniyetinin sağlanması için alınması gereken tedbirler arasında, hizmet standartlarının belirlenmesi, kamu hizmetlerinde şeffaflık ilkesinin öne çıkması, vatandaş tercihlerinin danışılarak belirlenmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılması, doğrudan vatandaşla iletişim kuran personelin kullanılması, hizmetlerde adalet ve eşitliğin sağlanması, halkın katılımının teşvik edilmesi ve vatandaş şikâyetlerini ele alacak birimlerin kurulması hedeflenmektedir (Öztürk & Coşkun, 2000, ss. 154-156).

Belediyelerin mevcut maddi kaynaklarının kısıtlılığıyla başa çıkabilmek için bugüne kadar ortaya konulan yöntemlere yenilerini ekleme çabaları devam etmektedir. Bu çerçevede, bütçe planlaması ve yönetimi, alternatif finansman kaynaklarını araştırma ve kullanma, kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılması amacıyla teknoloji ve yenilikçi çözümler geliştirme gibi stratejiler benimsenmektedir. Ayrıca belediyeler, hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla hizmetleri doğrudan kendileri sağlamak yerine, belde halkının yönetim sürecine katılımını teşvik etmek için alternatif hizmet sunma yöntemlerine başvurmaktadırlar. Bu kapsamda, yerel yönetimler ihaleler, imtiyazlar, şirketler, birlikler ve gönüllü kişi ve kuruluşlar aracılığıyla hizmet sunumu gibi farklı seçeneklerle hizmetlerin sunumunu çeşitlendirme imkânına sahiptirler. Yerel yönetimlerde önemli kaynak tasarrufları sağlayan bu yaklaşım hem hizmet kalitesini artırırken hem de yerel toplumun katılımını teşvik ederek daha etkin bir yönetim modeli oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Altın & Şahin, 2019, s. 109).

Tablo 2

Belediyelerde Kaynak Yönetimi ve Dağıtımında Etkinlik

Etkinlik Stratejisi	Açıklama
Bütçe Planlaması ve Tahmini	Gelecekteki gelir ve giderleri öngörmek ve kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için bütçeleme süreçlerini iyileştirmek.
Performans Ölçümü ve Değerlendirme	Kaynakların etkin kullanımını ölçmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek için performans göstergeleri kullanmak.
Teknolojinin Kullanımı	Kaynak yönetimi süreçlerini otomatikleştirmek ve iyileştirmek için teknolojiyi kullanmak.
İletişim ve Şeffaflık	Kaynakların nasıl yönetildiği ve dağıtıldığı konusunda vatandaşlar ve paydaşlarla iletişim kurmak ve şeffaflık sağlamak.
İş birliği ve Ortaklıklar	Diğer belediyeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel sektörle iş birliği yaparak kaynakları paylaşmak ve maliyetleri azaltmak.
Yenilik ve Sürekli İyileştirme	Kaynak yönetimi süreçlerini sürekli olarak iyileştirmek için yenilikçi yaklaşımları benimsemek.

Belediyeler, işleyişsel ve gelişimsel ihtiyaçlarını karşılamak için hem ulusal hem de uluslararası finansal kaynaklara erişim sağlayabilirler. Ulusal kaynaklar içerisinde vergiler, harçlar, ücretler ve katılım payları gibi yerel gelir kaynakları; nüfus ve coğrafi kriterlere dayalı olarak dağıtılan ve devletle paylaşılan gelirler; genel ve özel yardımlar şeklinde verilen devlet yardımları yer alır. Ayrıca, devlet bankalarından veya özel bankalardan borçlanma ile de finansman sağlanabilir. Uluslararası kaynaklar bağlamında ise Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), İslam Kalkınma Bankası (IDB), Dünya Bankası, Avrupa Birliği (AB), yapısal fonlar ve Avrupa Yatırım Bankası (EIB) aracılığıyla belediyelerin yatırım ve projelerine fon sağlama imkânları bulunmaktadır (Şafaklı & Güryay, 2005, ss. 166-170). Bütçe tahsisi ve harcama planlaması, belediyenin etkin bir şekilde hizmet sunumunu gerçekleştirmek için ayrılan bütçeyi belirleme ve bu bütçeyi kullanma sürecini kapsar. Finansal yönetim açısından hayati öneme sahiptir ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, belediye hizmetlerinin sürdürülebilirliğini ve

başarısını destekler. Belediyeler, bütçe tahsisini yaparken, öncelikli ihtiyaçları, stratejik hedefleri ve toplumun beklentilerini göz önünde bulundurlar. Bütçe, çeşitli hizmet alanlarına ve projelere dengeli bir şekilde dağıtılırken, kritik ihtiyaçlar öncelikli olarak ele alınır.

Bir kuruluşun faaliyetlerinin uygulanması için yapılan harcamaları detaylı olarak gösteren bir plan olan bütçe, hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları temin etmeyi kapsar. Bu sebeple, stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirecek faaliyetler ve projelerin bütçelenmesi önemlidir. Stratejik planlama sürecinde başarılı bir maliyetlendirme çalışması, kurumun hedeflerine ulaşması ve planlarını gerçekleştirmesi için gerekli kaynakların sağlanmasını gerektirir (Brits, 2010, ss. 140-141). Harcama planlaması ise, bütçenin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için yapılan detaylı planlamayı ve tahsis edilen bütçenin belirli alanlara ne kadar harcanacağını ve bu harcamaların nasıl yapılacağını belirlemeyi içerir. Harcama kalemleri, personel maaşları, tedarik, altyapı yatırımları ve diğer operasyonel giderler olabilir. Belediyeler, bütçenin her bir bölümünü nasıl harcayacaklarını belirlerken, hizmet gereksinimlerini, mevzuatı ve performans hedeflerini dikkate alırlar. Bu süreçte, harcamaların izlenmesi ve değerlendirilmesi de önemlidir, böylece bütçenin etkin bir şekilde yönetildiğinden emin olunur.

Günümüzde girdiye odaklı olan ve sonuçlara yer vermeyen klasik bütçeleme anlayışı yerine, kaynak tahsis ve kullanım süreçlerindeki etkinliği gözeten, planlamadan uygulamaya ve sonuçların raporlanmasına kadar sürekli olarak performansı ön planda tutan bir bütçeleme yöntemi öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, mali kontrol ve denetimleri de içermektedir (Işık, 2004, s. 21). Belediyeler, yerel yönetimlerde performans esaslı bütçe sistemini uygulayarak vatandaşların gerçek ihtiyaçlarını önceliklendirmektedirler. Performans odaklı bütçeleme, çıktıya odaklanan ve performans esasına dayalı olarak planlanan bütçe ile gerçekleşen bütçeyi karşılaştırarak iş başarısını ölçen bir bütçeleme türüdür (Erbaşı & Güzel, 2009, s. 108). Bu yaklaşım, yerel ihtiyaçlara odaklandığı için vatandaşlar ile belediye arasındaki ilişkiyi güçlendirerek memnuniyeti artırır. Ayrıca, kaynakların tahsisinde kamu hizmetlerinin amaç ve hedeflerine uygun olarak hareket edilerek başarı kriterleri açıkça belirlenir. Bu süreçte, hizmetlerin sunumunda uzun vadeli istikrarın sağlanması hedeflenirken, popülist politikalarından kaçınılmış olur.

Performans ölçümü, yalnızca yönetim süreciyle bütçe süreci iç içe olduğunda gerçek anlamda etkili olur. Başka bir ifadeyle, kurumların faaliyetlerinin maliyetleriyle ilişkilendirildiği durumlarda, performans ölçüm sonuçları maliyet analizi yaklaşımlarıyla entegre edilir ve bu, performans dayalı ve kurumun önceliklerini yansıtan bir kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerdeki kaynak dağılımındaki adaletsizlikler gibi faktörler, belediyelerin karar vericilerini, kısıtlı kaynakları hizmet verdikleri toplumun gerçek ihtiyaçları, beklentileri ve öncelikleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmaya zorlar. Dolayısıyla, belediyeler, kaynakları en uygun şekilde dağıtarak en yüksek çıktıyı elde etmeye çalışırken, etkinliklerini maliyetlerle ilişkilendirme konusunda dikkatli olmalıdır. Bu bağlamda, maliyet analizi yaklaşımları, yerel yönetimlerde hangi seçeneklerin maliyet açısından en verimli şekilde uygulanabilir olduğunu belirlemede önemli bir rol oynar (Kaygısız & Girginer, 2011, s. 36).

Belediye hizmetlerinin önceliklerini belirleme sürecinde, politik kararların ve düzenlemelerin olumlu ve olumsuz etkilerini sistemli bir şekilde değerlendirmeyi sağlayan bir araç da "düzenleyici etki analizi"dir. Bu analiz, düzenleyici ve politika oluşturucuları daha sistemli bir düşünce yapısına yönlendirir ve herhangi bir sorunun çözümü için alternatif seçenekler arasında ekonomik ve toplumsal hedefleri dengelemeye odaklanır. Düzenleyici eylem ve işlemlerde hesap verebilirliği artırır. Yapılan düzenlemelerin ekonomik etkilerinin pratikte anlaşılmasını ve varsayımların araştırılmasını sağlar. Düzenlemelerin maliyeti ve yüksekliği, sosyal değerler yönünden etkileri, ticaret, rekabet ve istihdam yaratma üzerindeki etkileri gibi unsurları dikkate alarak öncelikler belirlenmesine yardımcı olur. Bu sayede kaynakların daha etkin alanlara yönlendirilmesi ve kamusal eylemlerin maliyetinin azaltılması

ve verimliliğinin artırılması mümkün olur. Sonraki aşamada, önerilen düzenlemenin alternatiflerinin etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, düzenlemenin amacına uygun olarak fayda-maliyet analizi, maliyet-etki analizi, maliyet, fayda ve risk değerlendirmesi gibi uygun yöntemler kullanılarak yapılacaktır. Hangi yöntemin seçileceği, düzenlemenin durumuna bağlı olarak adillığı, idari kolaylığı veya uygulanabilirliği gibi faktörlere dayanarak belirlenecektir. Fayda-maliyet analizi genellikle en kapsamlı yöntemdir; bu analiz, bir faaliyetin veya projenin belli bir periyotta parasal faydalarını ve maliyetlerini karşılaştırmayı amaçlar. Analiz yöntemini belirlemede etkili olan unsurlardan biri de düzenlemenin ölçülemez fayda veya maliyetlerinin varlığıdır. Analizde maliyet unsurlarına yer verilmesi gerektiğinde, uygulamada hedef kitlelere ne gibi uyum maliyetleri getireceği özellikle ele alınmalıdır. Politika ve uygulama masrafları ayrı ayrı hesaba katılmalı, çevresel ve sosyal maliyetler, kamu sektörüne etkileri ve dağıtımsal etkiler de dikkate alınmalıdır (Kaymak, 2004, s. 112-117).

Belediyelerin hizmetlerini daha etkin bir şekilde sunmalarını ve kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlayan diğer önemli bir araç da "maliyet etkinlik analizi"dir. Bu analiz türü, belediyelerin hizmet sunumunda kullandıkları kaynakların karşılığında elde ettikleri sonuçları analiz eder. Diğer bir ifadeyle, bir hizmetin veya proje alternatifinin maliyetleri ve bu maliyetlere karşılık elde edilen faydalar veya etkiler karşılaştırılır. Dolayısıyla, belirli bir hizmet veya projenin gerçekleştirilmesinin maliyeti ile elde edilen fayda veya etki arasındaki ilişkiyi değerlendirir. Örneğin, belirli bir bütçe ile hizmetlerin ne kadar etkili bir şekilde sunulduğu veya altyapı projeleri için kullanılan kaynakların ne kadarının gerçekten gerekli olduğu gibi konular incelenir. Maliyet etkinlik analizi, belediyenin hizmet sunumunda hangi alanlara öncelik vermesi gerektiğine dair bilinçli kararlar alınmasını sağlar. Böylece, belediyeler hizmetlerini daha etkin bir şekilde planlayabilir, kaynaklarını daha verimli kullanabilir ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilirler.

Etkinlik analizi, mevcut kaynakların ne ölçüde verimli kullanıldığını gösterir ve kurumlar bu bilgiyi etkin olmayan faaliyetleri belirleyip düzeltme konusunda kullanabilirler. Etkinlik ölçümü aynı zamanda kurumun kapasitesini ve mevcut girdilerle ne kadar iyi çıktı üretebileceğini belirler. Bunları, maliyet analizi ile ilişkilendirerek, kurumların performanslarını değerlendirmelerine ve kaynaklarını doğru şekilde tahsis etmelerine yardımcı olur. Belediyelerin, en uygun girdi unsurlarını kullanarak en üst düzeyde verim elde etme çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen Maliyet Etkinlik Analizi, maliyet açısından en etkin seçenekleri belirlemek için kullanılan bir araç olarak belediyelerin etkinliğini artırmak için yol gösterici olabilir (Kaygısız & Girginer, 2011, s. 37).

3. Kentsel Rekabette Öncelikli Alanlar ve Belediyelerin Güçlendirilmesi

Küreselleşmenin kentler üzerinden etkili olması, rekabet kavramının kentsel alanı içine almasına neden olmuştur. Modern kent yönetimi için giderek daha önemli hale gelen rekabetçi belediyecilik anlayışı, belediyelerin sadece hizmet sunma değil, aynı zamanda kentlerini diğer kentlerle rekabet edebilir kılmak için çaba göstermelerini içerir. Bu bağlamda, öne çıkan iki önemli konu bulunmaktadır: İlk olarak, yerel yönetimlerin sorumluluklarının yalnızca kamu hizmeti sunumuyla sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. İkinci olarak, yerel girişimciliğin teşvik edilmesinin, hizmet sunumunun bir parçası olması gerekliliğidir. Kentsel rekabet üzerine yapılan çalışmaların çoğu, kentlerin sosyo-ekonomik ilerlemesinde ekonomik çeşitliliğin ne denli önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Lember vd., 2011, ss. 1374-1375). Kent yönetimlerinin rekabet gücüne odaklanması, kentteki ekonomik unsurların önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, kent yönetimleri, yatırımcıları çekmek ve iş yapma ortamını geliştirmek için çeşitli politika ve teşvikler geliştirmeyi stratejik öncelikleri arasına almıştır. Rekabet sürecinin tüm kentleri aynı şekilde etkilemediği ve bazı kentlerin diğerlerine kıyasla daha güçlü hale geldiği görülmektedir. Bu durum, kentler arasında ekonomik eşitsizliklerin artmasına ve bazı bölgelerin geride kalmasına neden olmaktadır.

Güçlü ekonomik kaynaklara ve altyapıya sahip kentler, sahip oldukları rekabet avantajlarıyla daha fazla iş olanakları ve yaşam kalitesi sunarken, bu alanlarda dezavantajlı olan kentler ise geride kalabilir ve kalkınma fırsatlarından yoksun olabilir. Dolayısıyla rekabet gücünün artırılması, bir yandan bölgedeki ekonomik yapıları güçlendirme ve daha kalifiye iş gücünü çekme konusunda önemli avantajlar sunarken, diğer yandan bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını artırıcı etkilere yol açma riskini taşır (Albayrak & Erkut, 2010, ss. 138-139). Bu nedenle, kent yönetimlerinin ekonomik büyüme ve rekabet gücü odaklı politikaları, sadece kendi kentlerinin değil, aynı zamanda bölgesel ve ulusal düzeyde eşitsizlikleri azaltmaya yönelik olmalıdır. Bu, kapsayıcı bir kent yönetimi yaklaşımının benimsenmesini gerektirir. Durum analizleriyle ortaya konacak fırsat ve güçlü yönlerin, öncelikli yatırım alanlarına dönüştürülerek rekabette avantaj sağlamak hedefi kent yönetimlerinin öncelikleri arasında yer almalıdır.

Tablo 3

Kentlerin Rekabet Gücünü Artırmak İçin Odaklanılması Gereken Belli Başlı Stratejileri ve Bu Stratejileri Destekleyecek Faaliyetler

Rekabet Stratejisi	Destekleyici Faaliyetler
Altyapı Geliştirme	Yol, su, ulaşım gibi alanlarda temel altyapının güçlendirilmesi ve modernizasyon çalışmaları.
Eğitim ve İnovasyon	Eğitim programlarına yatırım yapılması, öğrenci başarısını artırmak için imkânlar sunulması, yükseköğretim kurumlarının ve araştırma merkezlerinin desteklenmesi, teknoloji parklarının kurulması.
Sürdürülebilirlik ve Yeşil Kentler	Çevre dostu uygulamaların teşvik edilmesi, yeşil alanların artırılması.
Ekonomik Çeşitlilik ve Girişimcilik	Küçük işletmelerin desteklenmesi, girişimcilik eğitimleri ve destek programları.
Turizm ve Kültürel Mirasın Korunması	Tarihi ve kültürel mirasın korunması, turizm altyapısının geliştirilmesi.
Dijital Dönüşüm	Teknolojik altyapının güçlendirilmesi, dijital belediyecilik uygulamalarının yaygınlaştırılması.

Kent yaşamının politik, ekonomik ve sosyal süreçlerinin anlaşılması oldukça zorlu bir süreçtir, çünkü yerleşimlerin karmaşık yapısıyla birlikte kent alanları genişlemekte ve bu da iktidar ve güç ilişkilerinin yönetim sistemleriyle daha entegre hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum, yönetim ilişkilerini daha karmaşık hale getirmektedir (Toprak, 2011, s. 301). Kentleşme süreçlerinin önemli bir yönetsel aktörü olan belediyelerin güçlendirilmesi ve kentsel rekabette öne çıkabilmelerini sağlama hususunda kurumsal stratejileri, çeşitli zorluklarla baş etmelerini ve hızla değişen koşullara uyum sağlamalarını gerektirir. Bu zorlukların çoğu, insanların yaşam tarzları ve talepleriyle ilgilidir ve genellikle sınırsız ve karşılanması zor taleplerden oluşur. Bu da karmaşık hale gelen sorunların üstesinden gelmek için, yerel hizmetleri sunan belediyelerin etkin, verimli ve halkın taleplerine duyarlı, bir yönetim tarzı benimsemesini gerektirmektedir. Ancak bu süreçte, mevcut kamu hukuku ve düzenlemeleriyle politik taleplerin uyumunu sağlamak her zaman kolay olmayabilir. Diğer taraftan vatandaşların siyasi tercihlerinin belediye hizmetlerini algılamada bir etkisinin olduğu da göz ardı edilmemelidir. Belediyeler, kentsel sorunlara çözüm bulmak için çeşitli alternatif stratejiler geliştirebilirler. Ancak bu çözüm yollarının uygulanması çalışmalarının, farklı siyasi görüşlere ve toplumun geneline hitap etmesi ve geniş kabul görmesi önceliklendirme açısından dikkate alınmayı gerektirmektedir. Ayrıca son yıllarda belediyelerce yürütülen stratejik planlarda, rekabetçi ve girişimci belediyecilik anlayışına uyumlu bir yönelim de göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, belediye yönetimlerinin temel işlevi, rekabetin sürdürülebilirliğini sağlamaya dönüşmektedir.

Belediyeler, şehirlerinin rekabet gücünü arttıran unsurları bir araya getirerek yatırımcılara çeşitli seçenekler sunan kurumlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, belediyeler kentin ekonomik süreçlerinde ilerlemenin sağlanması amacıyla halkın yaşam standartlarını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, belediyeler yerel halkın imkânlarını genişletme amacıyla çeşitli alternatifler arasından seçim yaparak, yerel kalkınmayı artırmaya yönelik etkili ve verimli kararları hızla uygulamaya koymalıdır (Eren & Yılmaz, 2018, s. 520). Kentlerin güçlendirilmesi ve rekabette etkinliği açısından birçok faktör etkili olmakla beraber vatandaşın memnuniyetine ve yaşamındaki önceliklerine dokunma konusunda kamusal alanda sunulan hizmetler arasında, belediyelerin rolü öne çıkmaktadır. Kent sakinleri, öncelikle belediye hizmetlerinin sunduğu refahla yaşamlarını sürdürmektedir. Bu nedenle, bu hizmetler halk arasında dikkatle değerlendirilmektedir. Belediye hizmetlerinin etkin sunumu, memnuniyeti artırarak yaşam kalitesini yükseltmektedir. Bu tür hizmetlere, halk her zaman duyarlı bir şekilde yaklaşmaktadır (Akyıldız, 2012, s. 4422). Belediye hizmetlerinin etkinliği için, halkın bu hizmetlerden ne ölçüde yararlandığı, hizmetlerin gerçek ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ve refahı üzerindeki etkisi gibi konularda yeterli şekilde bilgilendirilmesi de önemlidir. Bu bilgiler, kentlerin rekabet gücünü artırmak için önemli bir destek oluştururken, aynı zamanda politik hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarı düzeyini ölçme ve kentlerin daha rekabetçi hale gelmesine yardımcı olma noktasında kritik bir rol oynamaktadır.

Rekabetçi belediyecilik, kentin ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda rekabet gücünü artırmayı hedefler. Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik ilkesini de merkezine alır. Belediyeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için çevresel ve ekonomik faktörleri dengelemeli ve kentlerini gelecek nesillere daha iyi bir şekilde devretmek için çaba göstermelidirler. Bu bağlamda, belediyelerin stratejik planlamaları ve politikaları, rekabetçilik ve sürdürülebilirlik ilkelerini temel almalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir.

4. Kurumsal Yetkinlik ve Kapasite Geliştirme Öncelikleri

Kurumsal yetkinlikler, şehirlerin göreceli kapasite alanlarından birini oluşturur. Belediyelerin vizyon ve amaç beyanlarında öncelikle vurgulanan konulardan biridir. Şehirdeki kurumsal yapılar ve düzenlemelerin işlevselliği, mevcut altyapı ve hizmetlerin kapasite engellerini belirler. Ayrıca, uzmanlık ve teknik destek bakımından, kurumlardaki uzman ve teknik personelin nitelikli hizmet sunma derecesi bu konuda önemli bir diğer göstergedir. Geleneksel ihtiyaçların özelleştiği ve/veya çağdaş bir perspektif kazandığı sunulacak hizmetlere ilişkin konularda sahip olunan kapasitenin sınırları belirleyici rol oynar. Bu bağlamda, kurumsal yetkinlikler, ortaya konacak önceliklerin etkinliği açısından belediyelerin insan kaynaklarına dayalı seviyelerini ve şehre özgü uygulama ve hizmet niteliklerini ve bunlardan yararlanma kapasitesini yansıtır.

Öte yandan, bir kurumda nitelikli bireylerin varlığı, kurumun belirlediği işle ilgili kurumsal strateji ve politikaları geliştirmede, belirlenen veya beklenen görevleri başarıyla yerine getirebilecekleri anlamına gelmez (Gualini, 2017, s. 31). Bu nedenle kurumsal kapasiteden söz edebilmek için, gelecekteki değişiklikleri öngörebilme, politika oluştururken doğru kararlar alma, uygulamaya yönelik programlar geliştirme ve kaynakları etkin bir şekilde çekip kullanma yeteneğinin de yansıtılması gerekir (Honadle, 2018, s. 21). Kurumsal kapasite analizinde, organizasyon yapısı, güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra fırsatlar ve tehditlerin detaylı analizi, insan kaynakları ve mali kaynakların titiz bir şekilde değerlendirilmesi kritik bir rol oynamaktadır (Lamba vd., 2015, s. 102). Belediyeler için güçlü bir kurumsal kapasite, çağın gereksinimlerine uygun olarak kentsel gelişme hedefiyle hizmetlerin kalitesini artırabilme yeteneğine sahiptir. Bu kapasite, kurumsal vizyon, strateji ve politikaları belirleyebilme, planlama süreçleriyle bütünleşik çalışabilme yeteneğine dayanır. Ayrıca, aktörlerin katılımı ve rollerinin tanımlanmasıyla kentsel planlama ve uygulama süreçlerini modelleyebilir. Güçlü bir kurumsal kapasite, kentsel gelişim uygulamalarına yönelik plan uygulama araçlarını belirleyebilir ve kaynak kullanımı ile dağıtımında toplumun paydaşlarıyla iş birliği yapabilir. Öte yandan, toplumsal faydayı bireysel çıkarların önüne

koyabilir ve geniş katımlı, bütünleşik eylemler gerçekleştirebilir. Bu yapı, belediyelerin kentlerin sürdürülebilir kalkınması için etkili bir şekilde çalışmasını sağlar.

Belediye kapasite geliştirme süreci, belediyelerin stratejik hedeflerine ulaşmak ve vatandaşlarına daha iyi hizmet vermek için yetkinliklerini ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Belediyenin mevcut durumunu analiz etmekle başlar ve hizmet önceliklerini belirlemeyi içerir. Elde edilen bilgiler, öncelikli alanlara yönelik gereken yetkinlikleri ve kapasiteyi belirlemek için kullanılır. Daha sonra, belirlenen eksiklikleri gidermek için kapasite geliştirme planları yapılır. Planlar uygulandıktan sonra, süreç düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir. Gerekirse, planlarda ayarlamalar yapılır.

Tablo 4

Belediye Kapasite Geliştirme Süreci

Aşama	Amaç	Aktiviteler
1. Kurumsal Analiz	Belediyenin mevcut durumunu değerlendirmek	Personel yetkinliklerinin, altyapının ve kaynakların değerlendirilmesi
2. Yetkinlik Değerlendirmesi	Personelin mevcut yetkinlik düzeyini belirlemek	Anketler, mülakatlar ve gözlemler yoluyla yetkinlik değerlendirilmesi
3. Hizmet Önceliklerinin Belirlenmesi	Belediyenin stratejik hedefleri ve halkın ihtiyaçları doğrultusunda hizmet önceliklerini belirlemek	Belediye meclisi, üst yönetim ve vatandaşların katılımıyla hizmet önceliklerinin belirlenmesi
4. Öncelikli Alanlara Yönelik Yetkinlik Belirlenmesi	Hizmet öncelikleri doğrultusunda gereken yetkinlikleri ve kapasiteyi belirlemek	Hizmet önceliklerine yönelik yetkinliklerin ve kapasitenin belirlenmesi
5. Kapasite Geliştirme Planlaması	Belirlenen yetkinlik ve kapasite eksikliklerine yönelik planlar yapmak	Eğitim programları, danışmanlık hizmetleri, işbaşı eğitimi ve değişim programlarını içeren kapasite geliştirme planlarının hazırlanması
6. Uygulama ve İzleme	Kapasite geliştirme planlarını uygulamak ve süreci izlemek	Kapasite geliştirme planlarının uygulanması ve sürecin düzenli olarak izlenmesi

Kurumsal kapasite, kurumda mevcut olan insan kaynakları ve donanımının yanı sıra politik ve sosyal ağlarla geliştirilen bilgi kaynaklarını ifade eder. Bu yapıda kurum, süreç yönetimini sağlayan ve bütün toplumsal kesimleri kapsayan bir yapıdır. Kurumsal kapasite ve yapabilirlik, yerel düzeyde yeniden geliştirme modellerinin oluşturulması, planlama araçlarının tartışılması ve politika yapıcılarla iş birliğinin sağlanması bakımından önemlidir. Bu nedenle, güncel ve gelecekteki muhtemel ihtiyaçların karşılanması ve sorunların çözülmesine yönelik yetki sahibi kurumların kapasite oluşturması gereklidir. Örneğin bu hususta özellikle büyükşehirlerde önemli bir problem alanı haline gelmiş olan kentsel dönüşüm gibi karmaşık bir planlama sürecinde, kurumsal anlamda yeniden yapılanma gereklidir. Yeniden yapılandırmanın nasıl gerçekleştirileceği, kurumların kapasitesi ve yapabilirliğinin nasıl sağlanacağı, farklı kurumlar ve aktörlerle ilişki ağlarının kurulması ve yapılanmanın sürekliliği gibi sorular önemlidir. Kurumsal yeniden yapılanma, açıkça tanımlanmış yetki ve rollerin yanı sıra stratejik ağların geliştirilmesi ve bütünsel vizyonun oluşturulmasını gerektirir. Bu anlamda başarılı kurumsal kapasiteye sahip yapılar, tüm aktörlerin katılımını sağlayabilen ve yeni fikirleri tartışabilen, politika ve uygulama araçları geliştirebilmelidir. İlgi grupları ve toplumun geniş kesiminin desteğini alarak, politik ve finansal destek sağlayabilen bir görünümde olmalıdır (Tüfekçi & Alkay, 2019, s. 52). Belediyelerin

kurumsal kapasitesinin ve yetkinliklerinin önemli bir göstergesi olan kentsel sorunlara ilişkin çözüm yöntemleri; politik aktörler, yasal düzenlemeler veya toplumsal beklentiler gibi faktörlerden kaynaklanan engellerle başa çıkma stratejilerini de içerir. Bu stratejiler arasında, halkla etkili iletişim ve ilişki yönetimi, yasal düzenlemelerin dönüştürülmesi, politik destek ve toplumsal uzlaşmayı sağlama gibi yöntemler bulunabilir. Ayrıca belediyeler en etkili yapılanmayı temsil ederek hizmetlerini sunarken, kaynakların sağlanması ve kullanılmasında etik standartlara bağlı kalmaları ve kamuoyunda şeffaf olmaları da son derece önemlidir. Etik olmayan uygulamalar ve kararlar, belediyelerin etkin hizmet sunumlarını ve çoğulcu, gelişime açık ve birey odaklı bir yönetim yapısına ulaşmalarını engelleyen ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca, bu tür uygulamalar ve kararlar yönetimde yozlaşmaya neden olmaktadır (Sayılanoğlu, 2015, ss. 120-121). Kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyeti olumsuz etkileyen birkaç ana neden vardır. Bunlar arasında, halkın tercihlerinin kamu politikalarına yansıtılmaması, kamu hizmetlerinde verimliliğin düşmesi ve kamu yöneticilerinin üçüncü şahıslarla çıkar ilişkisine girmesi en dikkat çeken sorunlardır (Bozlağan, 2004, s. 123).

5. Sakarya Büyükşehir Belediyesinin Hizmetlerde Öncelik Yaklaşımı

Sakarya Büyükşehir Belediyesi özelinde konuyu ele aldığımızda hizmetleri öncelik bakımından sistematik bir çerçeveye sokma çabalarının uygulanmakta olan stratejik plan ve performans programlarında ele alındığını görmekteyiz. Bunlar içerisinde en güncelleri olan, 2020-2024 Stratejik Planı, 2024 Faaliyet Raporu, Akıllı Şehir Stratejisi ve Eylem Planı (2019-2023) gibi belgeler incelendiğinde belediyenin uygulamalarında öncelik teşkil edecek yönleri ortaya konmaktadır.

Bu kapsamda, Sakarya Büyükşehir Belediyesinin 2024 Performans Programı, kapsamlı analizler ve paydaş geri bildirimleri doğrultusunda belirlenen stratejik öncelikler içermektedir. Bu öncelikler arasında şunlar bulunmaktadır:

1. *Bütünleşik Kent Yönetimi*: Ulaşım, çevre, altyapı, şehir planlaması, afetlere hazırlık ve toplumsal barış gibi tüm konularda kriterler belirlenmesi ve bunların birbirleriyle etkileşimde olmasını sağlayacak bir yaklaşımı içermektedir.
2. *Kalkınma Odaklılık*: Farklı sektörlerde kalkınma fırsatlarının araştırılması, mevcut fırsatların değerlendirilmesi ve ilgili kişi ve kurumlara destek sağlanması.
3. *Sosyo-Kültürel Gelişim*: Toplumdaki tüm kesimlerde sosyal ve kültürel açıdan bireylerin ihtiyaçlarının daha kaliteli bir biçimde karşılanması ve bu alandaki çeşitliliğin ve katılımın artırılması.
4. *Kurumsal Sürekli Gelişim*: Vizyona ulaşmak için gereken altyapının sürekli olarak geliştirilmesi, işgücü, bilişim teknolojisi, finans gibi kurumsal unsurların iyileştirilmesi.
5. *Katılımcılık*: Şehrin vizyonuna uygun olarak müşterek aklın kullanılması ve ilgili tüm taraflarla iletişimin sağlanması ve iş birliğinin güçlendirilmesi.

Bu önceliklere dayalı olarak, 2024 Performans Programı'nda modern kentleşme, çevre yönetimi, sürdürülebilir tarımsal üretim, ulaşım yönetimi, kültür, sanat, eğitim ve sportif alanlarda gelişim, yurtdışı ile ilişkiler, turizm ve tanıtım faaliyetleri, sosyal belediyecilik, afet ve acil durum yönetimi, toplumsal barış ve kentsel düzen konularında 10 adet stratejik amaç ve bunlarla ilgili 37 adet de stratejik hedef yer almıştır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi, 2020-2024 Stratejik Planı çerçevesinde 2024 yılına ait performans hedefleriyle ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini, bütçeyle uyumlu olarak belirlemiştir. Yıllık performans programları da stratejik plana uygun olarak hazırlanmış olup, gerçekleşme verileri düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu izleme sonuçları, ilgili paydaşlarla paylaşılarak, bilgi akışı sağlanmakta ve iyileştirme gerektiren alanlara önceden müdahale edilmesi mümkün olmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde, bazı hedeflerin gerçekleşme beklentilerinin, belirlenen hedeflerin mevcut durumunu aşan ya da altında olduğu görülmüştür. Bu durum, harcama birimlerinin performans hedeflerini belirlerken daha sağlam hesaplamalar yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, stratejik planda sıfır değerinde hedeflerin olması, ilgili harcama biriminin geleceği öngörme konusunda eksik olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, harcama birimleri hedeflerini belirlerken daha gerçekçi ve sağlam bir yaklaşım sergilemelidir (Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, ss. 22-23).

Sakarya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı Hazırlama Çalışmaları sürecinde, Stratejik Yönetim Şube Müdürlüğü rehberliğinde tüm harcama birimlerinin analiz tabloları oluşturulmuştur. Bu analizler, belediyenin harcama birimlerine yönelik Mevzuat Analizi ve Üst Politika Belgeleri Analizi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda, mevzuatın belediyeye yüklediği sorumluluklar ve üst politika belgelerinin analizi yapılmıştır (Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, ss. 23-24).

Stratejik Planın ortak bir yaklaşımla hazırlanmasında “paydaş analizi” önemli bir araçtır. Bu plan, kurumun ve paydaşlarının etkileşimini yansıtarak kurumun hedefleri ve performans göstergelerini belirlemektedir. Belediye hizmetlerinin, kullanıcıların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi ve paydaşlar tarafından benimsenmesiyle, tüm paydaşların memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir. Paydaş analizi sürecinde, paydaşların belirlenmesi, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi ve görüşlerinin alınması adımları izlenmektedir. Öncelikli paydaşlar, etki ve önem derecelerine göre belirlenmekte ve bu doğrultuda önceliklendirme yapılmaktadır. Değerlendirilen paydaşlar, çeşitli matrisler kullanılarak ilişkilendirilmektedir. Görüşlerin alınması ve değerlendirilmesi sürecinde, dış paydaşlar için çalıştaylar, anketler ve talep-şikâyet analizleri tercih edilirken, iç paydaşlar için anketler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle, belediyenin stratejik planının, paydaşlarla birlikte oluşturularak daha gerçekçi, uygulanabilir ve beklentilere cevap verecek şekilde hazırlanması hedeflenmektedir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi, 2020-2024 Stratejik Planını hazırlama sürecinde, personelin farklı alanlardaki memnuniyet seviyelerini ölçmek, kurumsal bağlılıklarını, kurum kültürünü ve yetkinlik algılarını belirlemek amacıyla bir “Çalışan Memnuniyeti Anketi” uygulamıştır. Ayrıca, “Belediye Meclis Üyeleri Anketi” ve Büyükşehir Belediyesi “Yönetici Anketi” ile meclis üyeleri ve yöneticilerin hizmet sunumuyla ilgili gözlemleri, iyileştirme önerileri ve kurum kültürü hakkındaki görüşleri toplanmıştır. “Vatandaş Memnuniyet Anketi” ise belediyenin yapmış olduğu hizmetlere ve hayat konforuna yönelik değerlendirmeleri ölçmüş ve vatandaşların beklentileri tespit edilmiştir. Ankette, ilin en büyük sorunları ve öneriler de dahil olmak üzere belediyenin öncelik vermesi gereken hizmetlerin neler olduğu gibi açık uçlu sorularla ilgili geri bildirimler alınmıştır (Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, ss. 32-34).

- Muhtar Görüşleri Anketi ile muhtarlara Sakarya Elektronik Muhtarlık Otomasyon Sistemi (SEMOS) üzerinden bir anket çalışması yapılmıştır. Muhtarlara sorulan sorularla çeşitli konulardaki belediye hizmetlerinin önem seviyeleri ve bu hizmetlerin sunumundaki başarı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, mahallelerindeki en büyük sorunlarının neler olduğu, belediyeden talepleri, ildeki en önemli gördükleri sorunları ve önerileri, Stratejik Planında kaynak tahsisi yapılması gereken öncelikli üç alan gibi açık uçlu sorular da yöneltilmiştir.
- Çözüm Masası Talep-Şikâyet Analizleri kapsamında; vatandaşların iletmış oldukları talep ve şikâyetleri, yıl, ay, ilçe, konu ve ilgili belediye birimleri açısından sınıflandırarak başka analiz çalışmalarında veri olarak yararlanmak üzere Alt Çalışma Gruplarına ve şube müdürlüklerine gönderilmiştir.
- Kuruluş İçi Analiz çalışmaları çerçevesinde, İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi çalışmalarıyla önemli veriler toplanmıştır.

- PESTLE Analizi çalışmaları çerçevesinde, politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin değerlendirilmesiyle, belediyenin karşılaşılabileceği fırsatlar ve tehditler incelenmiş ve bu alanlarda yapılması gerekenler belirlenmiştir.
- SWOT Analizi kapsamında, belediyenin sunduğu birçok hizmet ve konuda güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler belirlenerek belediyenin kurumsal kapasitesi ve yetkinlikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi, şehrin gelişimiyle paralel olarak ortaya koymuş olduğu “Akıllı Şehir Stratejisi ve Eylem Planıyla (AŞSEP) da (2019-2023) sosyal faydayı en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Plan, büyük şehirlerdeki hızlı nüfus artışı, yerel yönetimlerin sınırlı bütçelerle daha etkili ve verimli hizmetler sunma ihtiyacını vurgulamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi, akıllı şehir uygulamalarıyla bu sorunlara çözüm getirmenin potansiyelini artırmaktadır. Bu uygulamalar, altyapı, üstyapı ve hizmetlerdeki nüfus artışının baskısını azaltarak insanların yaşamını kolaylaştırmaktadır. Ancak, stratejiye dayalı bir planlama olmadığında maliyet risklerinin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

Türkiye, akıllı şehirlerin önemini erken fark eden ve bu alandaki gelişime hazırlıklı olan ülkelerden biridir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı içerisinde oluşturulan Akıllı Şehirler ve Coğrafi Teknolojiler Dairesi Başkanlığı, ulusal düzeyde akıllı şehir çalışmalarını koordine etmektedir. Ankara'da düzenlenen Dünya Akıllı Şehir Kongresi ve İstanbul'daki World Cities Congress gibi uluslararası etkinlikler, Türkiye'nin bu alandaki liderliğini göstermektedir. Ayrıca, şehirlerin kendi akıllı şehir planlamalarını oluşturma çabaları da ülke genelinde hızla ilerlemektedir. Sakarya Büyükşehir Belediyesinin akıllı şehir serüveni, 2016 yılında Kamu Teknoloji Platformu ile imzalanan “Akıllı Şehir Protokolü” ile başlamıştır. Bu protokol çerçevesinde, Sakarya'nın akıllı şehir yol haritası ve eylem planı belirlenmiştir. Şehrin mevcut sorunları ile akıllı şehir çözüm önerileri, dış paydaşlarla yapılan odak toplantılarında değerlendirilmiştir. Belediyenin bünyesinde, hizmet alanlarındaki sorunlar ile akıllı şehir çalışmaları ve projeleri, haftalık periyotlarla düzenlenen toplantılarda ele alınmıştır. Bu toplantıların sonuçlarına dayanarak, her hizmet alanı için ayrı raporlar oluşturulmuştur. Belediye, ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlenen etkinliklere aktif katılım sağlayarak bu alandaki gelişmeleri yakından takip etmiş ve şehirde gerçekleştirilen çalışmalara yön vermiştir. Bu çabaların bir sonucu olarak belediye, seçkin bir jüri tarafından “Her Yönüyle Kentsel Dönüşüm” Kongresi'nde, değerlendirilerek 'Kentsel Stratejiye Dayalı Akıllı Şehir Başarı Özel Ödülü'ne layık bulunmuştur (AŞSEP, s. 16).

Her şehrin akıllı şehir yolculuğu kendi özgün dinamikleri doğrultusunda şekillenir. Sakarya'nın Akıllı Şehir Stratejisi ve Eylem Planı, şehrin kendi gerçekliklerine ve hizmet sunum niteliğine uygun olarak geliştirilmiş stratejilere dayanmaktadır. Bu stratejilerin oluşturulmasında iç ve dış paydaşların görüşleri önemsenmiştir. Ayrıca planın hedeflerinin, belediyenin Stratejik Planı'na entegre edilmesi gerektiği bilinciyle hareket edildiği görülmektedir. Öte yandan, Sakarya Büyükşehir Belediyesinin Akıllı Şehir vizyonunu hayata geçirebilmesi için, tüm birimlerde ve hizmet alanlarında Akıllı Yönetim konseptini benimsemesi gerekmektedir. Geleneksel yerel yönetim anlayışı yerine, vatandaş odaklı, teknolojiyi kullanarak daha verimli hizmet sunan bir yaklaşımın benimsenmesi önemsenmektedir. Bu çerçevede, vatandaşın doğrudan etkilendiği tüm hizmetlerin söz konusu perspektifle nasıl geliştirilebileceği ve vatandaş memnuniyetinin artırılması için hangi yenilikçi yöntemlerin kullanılabileceği üzerine kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar; Akıllı Ulaşım, Akıllı Şehir Planlama, Akıllı Çevre ve Akıllı Toplum olmak üzere dört temel stratejik başlıkta toplanmıştır (AŞSEP, s. 26).

6. Sonuç

Kent sakinleri, günümüzde sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer tüm karar süreçlerinde aktif rol oynamak isteyen bir konumda bulunmaktadır. Alınacak kararlar ve sunulacak hizmetler, bu temelde belirlenmelidir, çünkü vatandaşın katılımı ve toplumun ihtiyaçları esas alınarak alınan kararlar, daha

etkili ve sürdürülebilir sonuçlar doğuracaktır. Önceliklendirme yaklaşımı, yerel kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşların isteklerini, ihtiyaçlarını ve taleplerini esas alan bir anlayışı yansıtır. Bu yaklaşım, hizmet kararlarının yöneticilerin kişisel ilgi ve isteklerinden çok vatandaşların katılımıyla alındığı, hizmet üretimi ve sunumunda vatandaşların sürece mümkün olduğunca dahil edildiği ve nihai olarak vatandaş memnuniyetinin hedeflendiği bir yapıyı ifade eder. Bu sayede, kamu kaynaklarının verimli kullanımı ve nitelikli hizmet sunumu sağlanır. Çünkü vatandaşlar, kendi ihtiyaçlarını ve tercihlerini en iyi şekilde bileceklerinden hizmet önceliklerini belirleme konusunda en yetkili kişilerdir. Bu nedenle, vatandaşları, hizmet kararlarının alınmasından, hizmetin üretilmesine ve sonunda kullanılmasına kadar sürecin her aşamasında aktif bir rol oynamalarını sağlayan bütün mekanizmaları devreye sokmak gerekir.

Belediyelerin yerel ihtiyaçları karşılamak ve toplumun refahını artırmak için hizmet önceliklerini belirlemede etkili stratejiler geliştirmesi ve uygulaması süreçleri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Nitekim bu konudaki öne çıkan kentsel strateji oluşturma çalışmalarındaki öncelikli alanlarda başta ulaşım düzenleme ve iyileştirme projeleri yer almaktadır. Ardından altyapı, yeşil alan ve imar hizmetleri gelmektedir. Kentsel dönüşüm, afet yönetimi, kentsel estetik belediyelerimizin hizmet anlayışında öne çıkan diğer konulardır. Bu kapsamda imar, altyapı gibi alt başlıklara sahip kentsel hizmet projelerinin bütçelerde diğer projelere göre rakamsal üstünlüğü karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aslında, ilgili tüm paydaşların talep ve beklentileri ile yönetimin bu yöndeki iradesinin karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Elbette bu hizmet türlerine olan ihtiyaç üzerinde, hizmet alıcısı paydaşların buldukları bölgelerin kentsel problemleri de etkilidir. Çünkü aynı zamanda siyasal bir yönetsel organ olan belediyelerden büyük oranda, tüm paydaşlarıyla birlikte hizmete ilişkin arz - talebin de etkisiyle politikalarını belirlemeleri beklenmektedir.

Günümüz konjonktüründe, en etkili yerel idare organları olarak belediyelerin üstlenecekleri rollerin, vatandaşlar nezdinde tekrar değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Belediyeler tarafından sunulan veya sunulması planlanan tüm hizmetlerin maliyetinin ve vatandaşlara sağladığı faydanın hesaplanması, belediye yönetimlerine hangi hizmetlerin etkili, hangilerinin etkisiz olduğunu değerlendirme fırsatı verecektir. Belediyeler için hizmetlerin önceliklerinin belirlenmesi ve performansın ölçülmesi gerekliliği, kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması açısından son derece önemli bir konudur. Yasal olarak belediyelere verilen görevlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesi için yeterli kaynak tahsis edilmemesi kadar, mevcut kaynakların ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmaması da hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini engeller. Bu bağlamda, kaynakların nasıl kullanıldığı ve girdilerin çıktılara dönüştürülme süreci ile sunulan veya sunulması planlanan tüm hizmetlerin belediyeye olan maliyetinin ve vatandaşlara sağladığı faydanın hesaplanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, maliyetlerle performansın ilişkilendirilmesi, belediyelerin performans düzeyleri hakkında bilgi edinilmesini ve kaynakların doğru şekilde tahsis edilmesini sağlayacaktır. Maliyetlerle ilişkilendirilen performans çalışmaları ile kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, önceliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve hizmet alternatiflerinin dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir. Belediyeler için verimlilik az kaynakla doğru ihtiyaçları karşılamaktır. Bunun için belediye başkanlarının kişisel algı düzeylerinin ve ilgi alanlarının değil halkın önemseydiği hizmetlerin tespit edilip sunulması gerekecektir.

Sakarya Büyükşehir Belediyesinin önceliklendirme konusundaki çalışmalarının, şehrin ihtiyaçlarına uygun stratejilerin belirlenmesi, iç ve dış paydaşların katılımının sağlanması ve vatandaş odaklı bir yaklaşım benimsenmesi gibi önemli unsurlara dayandığı görülmektedir. Bu çerçevede, hizmet sunumunda teknolojinin etkin kullanımıyla birlikte geri dönüşlerin ve yeni taleplerin daha hızlı alınabilmesi, böylelikle vatandaş memnuniyetinin artırılması çabaları da oldukça önemlidir. Ancak, Sakarya Büyükşehir Belediyesinin önceliklendirme süreçlerinde en azından strateji plan ve belgelerinin oluşturulmasında uygulanan bu yaklaşım, dikkate değer düzeyde olmakla birlikte; yerel halkın "politik yandaşlık" algısı dışında kalan memnuniyetsiz kesimlerinin somut sorunlarına dayanan, ihtiyaç ve

beklentilerini de kapsayacak genişlikte, karşılığının hizmetsel planda çözümlendiği pratiklere çok daha fazla yansıtılmalıdır. Başkanların değişimiyle önem derecesi değişen, büyük proje algısı yayılarak başlatılıp verimsizlik nedeniyle çöpe atılan uygulama ve yatırımlar yerine, stratejiye dayalı bir planlama eksikliğinin maliyet risklerini artırabileceği bilinciyle çalışmalar yapmak ve şehrin hızla artan nüfusuyla başa çıkabilme ve sınırlı kaynaklarla daha etkili hizmet sunabilme ihtiyacını vurgulamak gerekir. Belediye yönetimlerinin önceliklendirme faaliyetlerini sadece stratejik plan çalışmalarındaki yasal bir zorunluluk olarak değil, vatandaş odaklı yönetim anlayışının bir ürünü olarak görmeleri ve bu anlayışa uygun bir önceliklendirme yöntemi benimsemeleri durumunda kent hizmetlerindeki başarıyı ve vatandaş memnuniyetini artırıcı etkileri olacaktır.

Kaynakça

- Akao, Y. (1999). *Hoshin Kanri yönetim pusulası*, (Çev. M. Y. Tunç Sancı), Mess Yayınları.
- Akyıldız, F. (2012). Belediye hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: Uşak Belediyesi örneği. *Journal of Yaşar University*, 26(7), 4415-4436.
- Albayrak, A. N., & Erkut, G. (2010). Türkiye’de bölgesel rekabet gücü analizi. *Megaron*, 5(3), 137-148.
- Altın, A., & Şahin, O. E. (2019). Yerel yönetimlerde alternatif hizmet sunma yöntemi olarak yerel hizmetlere gönüllü katılım. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 89-114.
- Barca, M., & Balcı, A. (2006). Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-50.
- Bozlağan, R. (2004). Kentsel kamu hizmetlerinden tatmin düzeyi: İstinye-İstanbul örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 121-145.
- Brits, H. J. (2010). *A model for the integration of quality management, planning and resource allocation at South African Universities*, North-West University. (Doctoral dissertation, North West University), <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/12828> (26.05.2024).
- Çukurçayır, M. A. (2006). *Siyasal katılma ve yerel demokrasi (3. baskı)*. Çizgi Yayınevi.
- Erbaşı, A., & Güzel, A. (2009). Belediyelerde performans esaslı bütçeleme sürecinde karşılaşılan sorunlar. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 18(2), 35-44.
- Eren, V., & Yılmaz, V. (2018). Büyükşehir belediye yönetiminde karar alma sürecinde etkinlik ve verimlilik problemi: Hatay örneği. *International Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19), 518-533.
- Gualini, E. (2017). Institutional capacity building as an issue of collective action and institutionalisation: Some theoretical remarks, içinde G. Cars, P. Healey, A. Madanipour & C. De Magalhaes (Ed.), *Urban governance, institutional capacity and social milieux* (ss. 29-45), Routledge.
- Honadle, B. W. (2018). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. İçinde R. Kearney (Ed.) *Public Sector Performance* (ss. 20-35), Routledge.
- Işık, H. (2004). Amacı, sistematığı, işleyişi ve sınırlılıklarıyla performans dayalı bütçeleme. *Bütçe Dünyası*, 2(17), 20-27.
- İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2019). Paydaş analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1835-1860.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5. baskı), Prentice Hall.
- Kavas, A., & Düşündere, A. (2019). *Karşılaştırmalı olarak Türkiye’de kadın dostu ilçeler*. TEPAV.
- Kaygısız, Z., & Girginer, N. (2011). Belediye hizmetlerinin maliyet etkinliklerinin değerlendirilmesi: Eskişehir Odunpazarı Belediyesinde bir uygulama. *Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers)*, 22(4), 35-47.
- Kaymak, H. (2004). Düzenleyici etki analizi. *Maliye Dergisi*, 8(3), 107-131.
- Kuruüzüm A., & Atsan, N. (2001). Analitik hiyerarşi yöntemi ve işletmecilik alanındaki uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 83-105.
- Kutlu, Ö., & Kocaoğlu M. (2010). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışı: Konya İl Özel İdaresi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 137-148.

- Lamba, M., Altunok, M., & Kerman, U. (2015). Büyükşehir belediyelerinde kurumsal kabiliyet ve kapasite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 24(4), 95-118.
- Lember, V., Kalvet, T., & Kattel, R. (2011). Urban competitiveness and public procurement for innovation. *Urban Studies*, 48(7), 1373-1395.
- Noluthando, S. M. (2017). Monitoring and evaluation of municipal planning. *Public and Municipal Finance (Hybrid)*, 6(4), 15-22.
- Öztürk, N. K., & Coşkun, B. (2000). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve kamu hizmetlerinde kalite: Etiksel bir bakış. *Türk İdare Dergisi*, (426), 145-163.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi Akıllı Şehir Stratejisi ve Eylem Planı (AŞSEP) (2019-2023), <https://www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/Lm9uovzWve.pdf>.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı, <https://www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/Kki37LN1A5.pdf>.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2024 Performans Programı, <https://www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/YqbwYGdWUK.pdf>.
- Sayılganoğlu, S. (2015). Yerel siyasette etik kültürünün gelişimi ve toplum üzerindeki etkileri. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (37), 113-126.
- Şafaklı, O. V., & Güray, E. (2005). Potential sources of financing the municipalities in Turkish republic of Northern Cyprus (TRNC). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 159-170.
- Şahin, A., & Temizel H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: Bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*, (153), 179-194.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*, Türkmen Kitapevi.
- Toprak, Z. (2011). Yerel yönetimlerde başkanın politik lider rolü. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 69(1-2), 299-315.
- Tüfekçi, Y., & Alkay, E. (2019). Kentsel dönüşüm uygulamalarında kurumsal kapasite yaratmanın önemi. *Planlama Dergisi*, 29(1), 50-58.
- Uysal, M. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim*, (21), 39-52.

Makale Bilgi Formu

Yazar Onayı: Makale tek yazarlıdır. Yazar, makalenin son halini okuyup onaylamıştır.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Telif Beyanı: Yazar dergide yayınlanan çalışmasının telif hakkına sahiptir. Bu çalışma CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Destek/Destekleyen Kuruluşlar: Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

Etik Onay ve Katılımcı Rızası: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunmaktadır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.