



Araştırma Makalesi
Research Article

Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2021 Cilt-Sayı: 14(3) ss: 1018–1037

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2021 Vol-Issue: 14(3) pp: 1018–1037

<https://dergipark.org/tr/pub/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.807471

Geliş Tarihi / Received: 16.10.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 15.03.2021

Yayın Tarihi / Published: 31.07.2021

KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELEDİYE ÖZELİNDE ANALİZİ*

Doğan BAŞKÖY¹
Rüveyda KIZILBOĞA ÖZASLAN²

Öz

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bir ortamda kurumların varlıklarını sürdürülebilir kılmaları kurumsallaşmaları ile mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma kavramı ilk olarak aile işletmeleri özelinde ortaya çıkan bir kavramdır. Aile işletmelerinin yaşam süreleri, işletme sahiplerinin yaşam süreleriyle sınırlı kalmakta ve işletmeler gelecek nesillere aktarılamamaktaydı. Kurumsallaşma kavramının gündeme gelmesiyle birlikte özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına kurumsallaşmanın gereklerini yerine getirmeye başlamışlardır. Hizmette süreklilik ve kalite ile hizmetten memnuniyetin ön plana çıktığı belediyeler için de kurumsallaşma, bu hedeflere ulaşılması yönünde önemli bir şart haline gelmiştir. Belediye yönetimleri de vatandaşları memnun edebilmek ve gelecek seçimlerde de görevde olabilmek adına kurumsallaşmaya önem vermeye başlamışlardır. Bu kapsamda çalışmanın konusunu, kurumsallaşma ve kurumsallaşmayı sağlayan faktörlerin bir belediye özelinde incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında literatürde genel kabul gören kurumsallaşma faktörleri kamu sistemine uyarlanarak incelenmekte ve ölçek geliştirilmektedir. Amaç, kurumsallaşma faktörlerinin kamu idaresi olan bir belediyede gerçekleşme düzeyini kurum çalışanları aracılığıyla tespit etmektir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmaktadır. Belediyenin kurumsallaşmaya yönelik önemli ilerlemeler kaydettiği, ancak insan kaynakları, mali yönetim ve denetim alanında eksikliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın tek bir belediye özelinde incelenmesi çalışmanın sınırlılığı olmakla birlikte geliştirilen ölçeğin diğer kamu kurumlarına uyarlanmasına fırsat sunması ile literatüre ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, Kurumsallaşma faktörleri, Belediye.

Jel Sınıflandırması : MOO, M19.

* Çalışma, “Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediyeler Özelinde Analizi: Bir Belediye Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışmada kullanılan anket için XXX Belediye Başkanlığı'ndan 77105351-622.03-E.491/9368 sayı ve 16.10.2020 tarihli izin belgesi alınmıştır. (Belediye yönetiminin isteği üzerine belediyenin ismi gizli tutulmuştur.)

¹ Öğr. Gör., Bayburt Üniversitesi Adalet MYO, Hukuk Bölümü, dbaskoy1992@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2072-8798.

² Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yerel Yönetimler Bölümü, ruveyda.kizilboga@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7468-0844.

Atıf/Citation (APA 6):

Başköy, D., & Kızılboğa-Özaslan, R. (2021). Kurumsallaşmaya etki eden faktörlerin belediye özelinde analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1018–1037. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.807471>.

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING INSTITUTIONALIZATION IN THE MUNICIPALITY

Abstract

In an environment where the only constant thing is change, it is possible for institutions to institutionalize and make their existence sustainable. The concept of institutionalization is a concept that first emerged in family businesses. The life span of family businesses was limited to the lifetime of business owners and businesses could not be transferred to future generations. With the concept of institutionalization on the agenda, businesses operating in the private sector have started to fulfill the requirements of institutionalization in order to survive in an intense competitive environment. Institutionalization has become an important condition for achieving these goals for municipalities where continuity and quality and satisfaction with service are at the forefront. Municipal administrations have also started to give importance to institutionalization in order to satisfy the citizens and to be in office in the next elections. In this context, the subject of the study is to examine the factors that provide institutionalization and institutionalization in a municipality. Within the scope of the study, the institutionalization factors generally accepted in the literature are examined by adapting them to the public system and the scale is developed. The aim of the study is to determine the realization level of institutionalization factors in a municipality that is a public administration through the employees of the institution. Survey method was used in the research. It has been concluded that the municipality has made significant progress towards institutionalization, but lacks human resources, financial management and auditing. Although it is a limitation of the study to examine institutionalization in a single municipality, it is thought that it will contribute to the literature and researchers by providing the opportunity to adapt the developed scale to other public institutions.

Keywords : Institutionalization, Institutionalization factors, Municipality.

Jel Classification : M00, M19.

GİRİŞ

1990'lı yılların sonunda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere dünya genelinde şirket skandallarının yaşanmaya başlamasıyla birlikte, kurumların daha adil, şeffaf ve hesap verebilir çerçevede yönetilmesi gerekliliği gün yüzüne çıkmış ve kurumsal yönetime olan talep artmıştır. Dünya genelinde yaşanan bu değişim ve dönüşüm sürecine Türkiye'deki özel sektör kurumları da kayıtsız kalamamışlardır. Özel sektör temelli başlayan kurumsallaşma dalgası, Dünyada 1980'li yıllarda ortaya çıkan, Türkiye'de etkisi 2000'li yıllarda daha fazla hissedilen yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte kamu kurumlarında da etkisini göstermeye başlamıştır. Kamu kurumları içerisinde halka en yakın hizmet birimi olan belediyeler de performanslarını artırmak, diğer belediyelerden ayrılmak ve vatandaş memnuniyetini sürdürülebilir kılmak amacıyla kurumsallaşmaya yönelik girişimlerini hızlandırmışlardır.

Literatürde kurumsallaşma konusunu ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın yerli literatürde genel anlamda özel sektör kurumları bazında incelendiği göze çarpmaktadır. Kamu kurumlarında kurumsallaşma konusunu ele alan çalışmaların sayıca az olması dikkat çeken bir unsurdur. Belediyelerde kurumsallaşmayı ele alan çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Çalışkan'ın (2016) "Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması belediyelerde kurumsallaşma konusunu kurumsal iletişim üzerinden inceleyen örnek bir çalışmadır. Bununla birlikte, İl Özel İdarelerinin kurumsallaşmasını "İl Özel İdarelerinin Kurumsallaşma Süreci (Batman İl Özel İdaresi)" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında ele alan Karaman'da (2011) kamu kurumlarında kurumsallaşma konusunda yerli literatüre katkıda bulunmuştur. Özel sektörde faaliyet gösteren kurumları ve temelde aile işletmelerini bu kapsamda inceleme konusu olarak ele alan çalışmalar literatürde oldukça fazladır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri de Bayer'in (2005) "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal

Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi” isimli çalışmasıdır. Bayer, çalışmasında aile işletmelerinin kurumsallaşma noktasında hangi şartları yerine getirmeleri konusuna açıklık getirerek, işletmelerin kurumsallaşamama nedenlerini ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşmaya etki eden faktörlerin belediye özelinde ne derece uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Kurumsallaşmaya etki eden faktörlerle ilgili literatürde farklı vurgulara rastlanılmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma faktörleri arasından belediyelerde kurumsallaşmaya doğrudan destek sağlayacak olan “stratejik yönetim ve stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yetki devri, karar alma şekli, yönetim, iletişim, mali yönetim, denetim sistemi, dijitalleşme ve e-belediyecilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik” faktörleri birinci bölümde incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsallaşmaya etki eden faktörlere ilişkin geliştirilen ölçeğin belediye çalışanlarına uyarlanması sonucunda elde edilen verilere yer verilerek, bulgular yorumlanmaktadır. Sonuç bölümünde ise bulgulara dayalı olarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmakta ve kurumsallaşmalarını tamamlayabilmeleri için öneriler sunulmaktadır.

I. KURUMSALLAŞMA VE BELEDİYELERDE KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kurum ve kurumsallaşma kavramları sosyolojinin yapı taşlarını oluşturan temel iki bileşendir. Bu kavramlar yoluyla sosyal bilimlerde emredici kurallara ve bağlayıcı toplumsal kurumların varlığına değinilmektedir (Fidan, 2017: 2). Özdemirci (1999: 2) kurum kavramını; toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak temel işlevleri karşılayan, sürekliliği olan, diğer kurumlarla ilişkili, ancak alanında kendine özgü özellikleri bulunan yapı şeklinde tanımlamıştır. Kut (2004: 405) ise kurum kavramını; maddi-manevi olgu ve değerler için oluşturulan, belirli amaç, hedef, ilke ve inisiyatifler doğrultusunda hareket eden, yaşanan gelişmelere göre kendini güncelleyen, kendine özgü yapılanma biçimi şeklinde tanımlamıştır. Kurum kavramı günümüzde sıkça kullanılan, özel veya kamu ayrımı yapılmaksızın önemi tüm kurumlar tarafından benimsenen kurumsallaşma kavramının doğmasına öncülük etmiştir.

Literatürde farklı şekillerde tanımlanan kurumsallaşma kavramı Bayer’e (2005: 126) göre kurumların çevrelerindeki kanunlara ve baskılara uyum sağlayıp, kurallara bağlı kalarak çevreden destek sağlamalarıdır. Uzun (2013: 26-27) kurumsallaşmayı; karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlandığı ve her konuda kuralların egemen olduğu bir yapı olarak tanımlamıştır. Şahman, Tengilimoğlu, Işık’a (2008: 5) göre kurumsallaşma; kurumda en alt birimden en üst birime kadar bütün personel tarafından kabul edilmiş, kurumun kişiliğini yansıtan değerler, kurallar ve standartların uygulanmasıdır. Özetle, kurumun çevresi tarafından kabul görmesi ve diğer kurumlardan ayırt edilmesini sağlayan değerlerin kurumda hakim olması suretiyle kurumun bir sistem dahilinde işlenmesidir. Kurumsallaşma, yönetimde profesyonellerin söz sahibi olduğu, görev dağılımının yapıldığı, prosedür ve standartların yazılı şekilde belirlendiği, karşılıklı iletişim ve etkileşimin hakim olduğu, kurumun sürekliliğinin sağlandığı, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumun bulunduğu bir yapıyı anlatmak için de kullanılmaktadır.

Kurumsallaşma en nihayetinde kurumlarda belli bir standardın hakim olduğu bir yapıyı anlatmak için kullanılan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kurumda standart bir takım kuralların hakim olması işlerin daha düzenli yürütülmesinin önünü açmakta, kurumsallaşma ile birlikte kurumların kendilerine özgü bir kurum kültürleri de oluşmaktadır. Kurumsallaşma, kurumdaki işleyişin kişisel bir takım unsurlara bağlanmasını engelleyerek belli başlı prosedür ve standartlara dayalı hareket edilmesini ve kurumun şahsılıktan uzaklaştırılmasını sağlamaktadır. Oluşan kurum kültürü ile birlikte çalışanların kurumsal aidiyetlerinde de artış yaşanacağını söylemek mümkündür.

Değişim ve gelişimin ön plana çıktığı bilgi çağında kurumların varlıklarının sürdürülebilirliği, kurumsallaşma düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda yerel halkın mahalli müşterek

nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş, yerel özerkliğe sahip, halka en yakın yönetim birimleri olan belediyelerin de hem değişime ayak uydurmaları hem de kurumsal yapılarındaki sürdürülebilirliklerini sağlayarak hizmet kalitelerini artırmaları gerekmektedir. Belediyelerin bu süreçte başarılı olabilmelerinin şartı olan kurumsallaşmayı sağlayıcı temel faktörleri kurumlarına adapte etmeleri ve bu hususlardaki sürdürülebilirliği sağlayıcı tedbirleri almaları önem taşımaktadır. Kurumsallaşmanın temel göstergeleri olarak bilinen ve alt başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanan bu faktörleri; stratejik yönetim ve stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yetki devri, karar alma şekli, yönetim, iletişim, mali yönetim, denetim sistemi, dijitalleşme ve e-belediyecilik, eşitlik ilkesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak sıralamak mümkündür.

I.I. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Strateji; bir kurumun amaçlarına ulaşması için uzun dönemde etki yaratması beklenen bir karar ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür (Özer, 2015, s. 71). Stratejik yönetim ise kurumun karakteri, süreçleri, şimdiki durumu ve geleceğe yönelik aldığı kararlar ile ilgilidir (Morden, 2007’den akt. Önder & Aydın, 2016, s. 226-227).

Stratejik yönetimin olduğu her kurumda stratejik planlama yaklaşımının uygulandığını söylemek mümkündür (Aydın S. , 2012, s. 98). Stratejik plan konusunda literatürde birçok tanım bulunmakla birlikte, Bayraktar ve Yıldız (2007, s. 289) stratejik planlamayı; kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemler topluluğu olarak tanımlamışlardır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda ise stratejik plan; “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” şeklinde açıklanmaktadır (md.3/n).

Stratejik planlamayı da içeren stratejik yönetim anlayışının belediyelerin kurumsallaşma derecesine sağlayacağı katkılar ise genel itibarıyla şunlardır (Çalışkan, 2016, s. 51; Aydın S., 2012, s. 101):

- Belediyenin misyon ve vizyonu belirginleşir.
- Stratejik planlama yaklaşımı ile plan-program-bütçe arasındaki ilişkinin güçlenmesi, belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerin yerini, orta vadeli ve gerçekçi hedeflere dayalı planlama anlayışının alması sağlanır.
- Kurumsal faaliyetler ile ilgili kararların katılımcı bir yaklaşımla alınması desteklenir.
- Hizmetlerde saydamlık, hesap verebilirlik ve yerindelik ilkelerinin uygulanması sağlanır.
- Belediye çalışanlarının ve yöneticilerin sorumluluklarını kurallara dayalı olarak sistematik bir şekilde icra etmeleri sağlanır.
- Yeni gelişmelere adaptasyon kolaylaşır.

5393 sayılı Belediye Kanuna göre belediye başkanları, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içerisinde stratejik amaç ve hedeflerini içeren bir nevi beş yıllık yol haritaları olan stratejik planı hazırlamakla yükümlüdürler. Planın kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planlarının dikkate alınarak ve katılımcı bir yöntemle hazırlanması gerekmektedir. Belediye başkanı tarafından hazırlanan stratejik planlar, belediye meclisi tarafından kabul edildiği takdirde uygulamaya girmektedir. Stratejik plandaki hedeflerle bağlantı kurularak bütçenin hazırlanması şartı da kurumun hedeflerine ulaşma olasılığını artırmaktadır (md.9). Kanundaki bu düzenleme ile belediyelerin gelecek odaklı bir yönetim yaklaşımı benimsemelerinin ve kaynaklarını da amaç ve hedeflerle ilişkilendirmelerinin gerekli kılındığı, bu hususların da kurumsallaşma için önemli olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir.

I.II. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kapsamına kurumlarda işe alma ve işten çıkarma gibi işlemleri yönetme, personelin eğitim faaliyetlerini düzenleme, oryantasyon uygulamalarını hazırlama, personeli kurum kültürüne adapte etme, kurumsal davranış kalıplarının kurumda yerleşmesine yardımcı olma, ücret politikalarını belirleme, performans değerlendirme usullerini geliştirme ve uygulama gibi bir çok faaliyet girmektedir (Çalışkan, 2016, s. 46).

Kamu kurumlarında uygulanan insan kaynakları yönetimi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu başta olmak üzere birçok kanuna bağlı olarak yürütülmektedir. Bu nedenle bazı hususlarda özel sektördeki insan kaynakları uygulamalarından farklılık sergilenmektedir. Ancak her iki sektör için de geçerli olan liyakata dayalı çalışan istihdamı, şahsi unsurlara dayalı olmayan performans odaklı terfi sistemi, işe yeni giren her çalışana oryantasyon eğitimlerinin verilmesi ve tüm çalışanlara belli aralıklarla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gibi uygulamalar kurumsallaşmaya katkı yapan faktörlerdendir. Belediyeler hizmetlerini personeli aracılığıyla halka ulaştırmaktadır. Bu nedenle liyakatli personelin seçimi ve bunların kurumsal aidiyetlerinin güçlendirilerek kurumda kalmalarını sağlayıcı politikaların geliştirilmesi insan kaynaklarındaki başarıyı ve bu da mal hizmet üretimindeki performansı doğrudan artıracaktır. Böylece çalışanların ve vatandaşların kuruma olan güven ve aidiyet düzeylerinde artış yaşanacak, bu da kurumsal performansa olumlu etkilerde bulunacaktır.

I.III. Eğitim

Eğitim, önceden belirlenmiş hedeflere göre kişilerin davranışlarında bazı gelişmeler sağlamaya yarayan planlanmış etkinliklerdir (Altınışık S. , 1996, s. 330). Kurumlarda işin gereklerine uygun personel seçimi yapıldıktan sonra personelin becerilerini artırmasına imkan sunulması gerekir. Bunu sağlamanın en iyi yolu ise hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Canman (1995)'dan aktaran Yılmaz & Çalık (2017, s. 115)'a göre hizmet içi eğitim; kamu görevlilerinin görevlerini daha verimli ve etkin yerine getirebilmeleri ve gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi kavrayabilmeleri adına onların bilgi, tecrübe ve becerilerini artırmayı amaçlayan faaliyetlerdir.

Gelişmiş devletler 1960'lı yıllarda hizmet içi eğitimin önemli bir argüman olduğu kanısına varmış ve bu amaçla herkesin sürece dahil olduğu hizmet içi eğitim politikaları oluşturmaya başlamışlardır. Türkiye'de de diğer gelişmiş devletlerle paralel olarak 1960'lı yıllarda eğitim ile ilgili kurumlar hayata geçirilmeye ve ilk planlı kalkınma politikaları oluşturulmaya başlanmıştır. Fakat hizmet içi eğitime o yıllarda yeterli ödeneğin ayrılmaması nedeniyle hedeflere ulaşamamıştır (Görmüş & Kahya, 2014, s. 38). Hizmet içi eğitim faaliyetleri Türk kamu kurum ve kuruluşlarında 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile birlikte zorunlu hale gelmiştir. Kanun'un 215 ve 216. maddeleri kamu kurumlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerini verebilmesi için "eğitim birimi" ve "eğitim merkezi" kurmaları gerektiğini kayıt altına almaktadır. Kanun yapıcı bu hususta kurumlara takdir yetkisi vermemiş, bu birimlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca Kanunun 218 ve 221. maddeleri'nde kurumların memurlarını yurtdışında eğitebilecekleri gibi, kendi bünyeleri içerisinde teknik ve mesleki eğitim yapabilecekleri ve yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutarak kendi memurlarını eğitime konusunda kurumlara takdir yetkisi verilmiştir (Yılmaz & Çalık, 2017, s. 117).

Belediyelerde hizmet içi eğitim faaliyetleri insan kaynakları yönetimi kapsamında uygulanmaktadır. Bu süreçte bazı önemli noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Personele hizmet içi eğitimin hem bir hak hem de bir ödev olduğu benimsenmeli, yöneticilere hizmet içi eğitimin amacı, özellikleri ve faydaları açıklanmalıdır. Yalnızca personele değil yöneticilere de hizmet içi eğitim uygulanmalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitim birimleri yardımcı birimler olmaktan çıkarılarak temel birimler haline dönüştürülmelidir. Hizmet içi eğitim ile ilgili bağlayıcı kurallar oluşturularak süreç sistematize edilmelidir (Bilgin vd., 2007, s. 100). Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belli aralıklarla düzenli olarak uygulanması, kurumdaki işlerin daha düzenli ve sorunsuz ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Eğitimler sayesinde çalışanların bilgi ve donanım düzeyleri artırılmakta, çalışanların eksiklikleri bu sayede giderilebilmektedir.

I.IV. Yetki Devri

Yöneticilerin karar alma yetkilerini bazı durumlarda astlarına devretmelerine yetki devri adı verilmektedir. Yetki devrinde yöneticinin sorumluluğu devam etmekte ve gerekli gördüğü taktirde yetkisini geri alma hakkına da sahip olmaktadır (Keenan, 1996'dan akt. Karavardar, 2011, s. 162).

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre "*belediye başkanı, görev ve yetkilerinden bir kısmını uygun gördüğü taktirde, yöneticilik sıfatı bulunan belediye görevlilerine devredebilir*" (md.42). Yetki devri yoluyla yöneticiler, günlük rutin işlerinden kurtulmakta, kurumun performansını artırıcı yeni hizmet alanlarının planmasına odaklanabilmektedirler. Yetkilerin paylaşılması suretiyle personelin sorumluluk üstlenmesinin önemsenmesi, kurumsal aidiyetin güçlenmesini de sağlamaktadır. Böylece yetki devri yapılan çalışanların kendilerini o kurumun bir parçası hissederek işlerine daha özverili şekilde yaklaşması sağlanabilmektedir.

I.V. Karar Alma Şekli

Karar, herhangi bir olay ve sorun hakkında istişare edilerek ulaşılan sonuca verilen addır (Eren & Yılmaz, 2018, s. 520-521). Kurumsal sistemde ise her bir karar, faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bütün yönetsel faaliyetlerin başarılı bir şekilde işleyebilmesinin ve kurumların kurumsallaşmalarını tamamlayabilmelerinin temelinde etkili kararlar alabilme durumu yatmaktadır (Özer, 2012, s. 153).

Belediye yöneticileri mevzuattan kaynaklanan görevlerini yürütürken, toplumdan gelen beklentileri çözüme kavuştururken, sorunlar arasında öncelik sırası oluştururken, kısa, orta ve uzun vadeli, stratejik veya stratejik olmayan, rutin ya da rutin olmayan, bireysel veya kurul biçiminde bir çok karar almaktadırlar. Etkin ve verimli karar alabilmek için ise karar alma süreçleri iyi işlemeli ve karar alma aşamalarına uygun davranılmalıdır. Bu süreçte demokratik süreçlerin işletilmesine, katılımcı ve şeffaf olunmasına, bütün alternatiflerin masaya yatırılmasına ve fayda-maliyet analizi yapılarak sonuçların karşılaştırılmasına özen gösterilmelidir (Eren & Yılmaz, 2018, s. 520-521).

I.VI. Yönetişim

Yönetişim kısaca katılımcı yönetim anlayışıdır. Yönetişim ile hedeflenen açık ve şeffaf bir devlet yönetimi, devletle vatandaş arasında sürekli bir bilgi akışının sağlanması ve vatandaşları katılım konusunda bilgilendirecek etkin yolların varlığıdır (Güven & Alan, 2018, s. 841).

Yönetişim anlayışı belediyelerde paydaşların, karar almadan uygulama safhasına kadar her aşamada sürece dahil olmasını sağlar. Belediyeler stratejik planın hazırlanması aşamasında, meclis toplantılarına katılım, yetki devri, kent konseyi ve gönüllü hizmet vb. uygulamaları ile yönetişimi desteklemektedirler. Böylece belediyelerin faaliyetlerine meşruluk kazandırılmakta ve temsili demokrasinin eksiklikleri bir ölçüde giderilmektedir. Bu sayede kentler daha yaşanılabilir hale getirilebilir, kentsel kaynakların daha adaletli dağıtılması sağlanabilir ve sürdürülebilirlik güvence altına alınabilir (Göymen, 2000, s. 10).

I.VII. İletişim

Kurumların kendilerini ve kendileri dışındaki diğer kurumları tanıyabilmeleri için kurum içi ve kurum dışı iletişimlerini kişilik, kimlik, itibar ve davranışlarına uygun şekilde sunmalarına kurumsal iletişim denilmektedir (Çalışkan, 2016, s. 58).

Kurumsal iletişim, belediyelerin başarısını artıran en önemli faktörlerden birisidir. Özellikle kurum içinde dikey ve yatay iletişimin kolay ve hızlı gerçekleşmesi kurum performansına olumlu yansımaktadır. Kurum içi iletişim kadar dış paydaşlarla kurulan iletişimde önem taşımaktadır. Doğru ve

güncel bilginin zamanında ilgililerce paylaşılması hem kurum içinde işlerin etkin bir şekilde yürütülmesi hem de paydaşların belediyeye yönelik güven ve memnuniyet algılarının artırılması açısından önemlidir.

Gelişen teknoloji, iletişim yöntemlerini ve iletişimde kullanılan araçları farklılaştırmıştır. Belediye idaresine gidilmeden öğrenilemeyen birçok bilgi, günümüzde belediyelerin ara yüzü haline gelen web sayfalarından edinilebilmektedir. E-belediyecilik faaliyetlerine önem veren ve altyapılarını sürekli güncel tutmaya gayret eden belediyelerin erişilebilirlik düzeyleri artmaktadır. Ayrıca sosyal medyanın gücü taraflarca keşfedilmiştir. Halk sosyal medyayı taleplerini ve şikayetlerini hızlıca belediyeye iletmek ve belediye hizmetleri hakkında bilgi edinmek için kullanırken; belediyeler ise halkı hizmetleri ile ilgili bilgilendirmek, kamuoyu yoklaması yapmak, sorunlara getirdikleri hızlı çözümleri paylaşmak suretiyle kurumsal imajlarını güçlendirmek için kullanmaktadırlar. Sosyal medyayı aktif ve güncel bir şekilde kullanan belediyelerin rakipleri karşısında bir adım önde olacağı tahmin edilmektedir.

I.VIII. Mali Yönetim

Kamu mali yönetimi; kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçleri ifade etmektedir (5018 sayılı Kanun md.3/1). 5018 sayılı Kanunla mali sisteme ilişkin temel ilkeler belirlenmiştir. Bunlar arasında mali yönetimin mali disiplini sağlaması, kamu görevlilerinin hesap verebilirliğinin temini, mali yönetimin ekonomik, mali ve sosyal etkinliği birlikte sağlayacak şekilde kamusal tercihlerin oluşması için gerekli ortamı sunması, mal ve hizmet üretimi ile ihtiyaçların karşılanmasında ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması yer almaktadır (md. 5).

Belediyelerin de bu ilkelere uygun bir mali yönetim yapısı oluşturması gerekir. Bu kapsamda performans esaslı bütçeleme anlayışının uygulanmasının ve bütçe hazırlanırken stratejik plandaki amaç ve hedeflerin dikkate alınmasının gerekliliği yerine getirilmelidir. Mali saydamlık ilkesi kapsamında görev-yetki ve sorumluluklar ve sorumlular açık bir şekilde belirlenmeli, faaliyet raporları, yatırım programları ve kesin hesap raporları hazırlanarak meclise sunulmalı, taşınır ve taşınmaz kayıt envanteri tutulmalı, ön mali kontrol sistemi etkin işletilmeli ve mali sistemin denetimi için gerekli tüm belgelere erişim sağlanmalıdır. Bunlar kurumda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasını destekleyeceği gibi paydaşların da kuruma duyacağı güveni artıracak ve kurumsal imaja olumlu yansıtacaktır.

I.IX. Denetim Sistemi

Denetim, bir kurumun yapmış olduğu faaliyetlerin ve işlemlerin, önceden belirlenen kurallar ve amaçlara uygun şekilde yapılıp yapılmadığının tespit edilmesi için incelenmesidir (Bozkurt, 2013, s. 57). Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri olan hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleriyle bağlantılı olan denetim kavramı günümüz belediyeciliği açısından kritik bir öneme sahiptir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 54. ve 55. maddeleri'nde iç ve dış olmak üzere iki tür denetim usulü öngörülmüştür.

İç denetim; *kamu kurumlarının faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için kamu kurumlarının kaynaklarının daha etkili, verimli ve ekonomik kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir* (5018 sayılı Kanun, md.63). İç denetim vasıtasıyla, kurumun öz denetim yapması sağlanır, iş ve işlemler daha yürütülme aşamasında iken eksik ve hatalı hususların tespiti ile ileride oluşabilecek büyük sorunların önüne geçilir ve hedeflere ulaşım olasılığı artırılır.

Dış denetim ise, Sayıştay tarafından yapılan denetim faaliyetidir. Harcama sonrası yapılacak dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kurumların hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyetleri, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk

yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine raporlanmasıdır (5018 sayılı Kanun, md. 68).

5018 sayılı Kanun'da düzenlenen (md.55) ve kurumsallaşmayı doğrudan olumlu destekleyen iç kontrol sisteminin önemini de vurgulamak gerekir. İç kontrol sistemi unsurları (kontrol ortamı, hedef belirleme, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri ve izleme) ile kurumun işleyişini standartlara dayalı hale getirmekte, hedeflere ulaşılmasını engelleyici riskler karşısında kurumun dayanıklılığını artırmakta ve kuruma değer katmaktadır.

I.X. Dijitalleşme ve E-Belediyecilik

Dijitalleşme; verilerin elektronik araçlar yardımıyla sayısal hale dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Dijitalleşme; daha zengin bilgilere, daha hızlı, kolay ve az iş gücü ile ulaşmayı sağlamaktadır (Yücel & Adiloğlu, 2019, s. 52). Dijitalleşme; kamu yönetiminde kırtasiyeciliğin azaltılması, katılımcılığın artırılması, kamu hizmetlerinin verimli, etkin, şeffaf ve hızlı olarak sunulması ile ilişkilendirilmiştir (Altınışık E. , 2017, s. 1938).

Belediyelerde uygulanan e-devlet uygulamaları “e-belediye” olarak tanımlanmaktadır. E-belediye uygulamalarından asıl beklenen faydalar; hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli hizmet sunumunu sağlamasıdır (Şahin, 2007, s. 168). Dijital dönüşüm süreci sonunda ortaya çıkan e-belediyecilik portalı hizmet sunumunda bir devrim niteliği taşımaktadır. E-belediyecilik uygulamaları günden güne artış göstermekte ve uygulamanın kapsamı genişlemektedir. Şeffaflığı, hesap verebilirliği, karar alma süreçlerine katılımı ve yönetişimi de destekleyen dijitalleşme süreci belediyelerin kurumsallaşma performansını artırmaktadır.

I.XI. Eşitlik İlkesi

Eşitlik, her vatandaşın kendisini bir diğeriyle eş değer görmesi, kendini o toplumun bir parçası hissetmesi, dışlanmaması ve ötekileştirilmemesi anlamlarına gelmektedir. Bu ilke temel olarak toplumda en savunmasız bulunan grupların korunmasını ve haklarının geliştirilmesini içermektedir (Akdemir, 2018, s. 259).

Belediyelerin eşitlik ilkesini uygulaması gereken iki temel alan bulunmaktadır. Birincisi, kurum içidir. Kurumda çalışan herkese eşit uygulamaların yapılması kurumsal aidiyeti güçlendirecek bu da çalışanların performansına olumlu yansıtacaktır. Diğeri ise kurum dışıdır. Burada söz konusu olan belediyenin hizmetlerini herkese eşit bir şekilde sunmasıdır. Irk, cinsiyet, yaş, eğitim vb. gibi kıstaslar dikkate alınmaksızın sadece hemşehri kıstası ile herkesin hizmetlere erişiminin sağlanması temel hedefler arasında yer almalıdır. Bu kapsamda dezavantajlı grupların hakları da korunmalıdır. Belediyenin kadın-erkek eşitliğini sağlayıcı uygulamaları hayata geçirmesi de beklenmektedir.

I.XII. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Kamusal hizmetlerde yaşanan artış devletin hizmet sunumunda kendisini daha fazla göstermesini sağlamıştır. Yapılan işleri ve sunulan hizmetleri merak eden vatandaşlar bu süreçler hakkında kamu idarelerinden ve kurumlardan bilgi talebinde bulunmaya başlamışlardır. Bu talepler sonucunda devlet, yapmış olduğu iş ve işlemler hakkında vatandaşlara bilgi aktarımında bulunmak zorunda kalmış ve şeffaflık kavramı ortaya çıkmıştır. Devletin şeffaf bir tutum sergilememesi ve baskıcı bürokratik yapısı vatandaşları devlet karşısında çaresiz bırakmakta ve rüşvetin kurumsallaşmasına sebep olmaktadır. Vatandaşların belediyelerin yapmış oldukları iş ve işlemler hakkında bilgi edinme hakkına sahip olması, usulsüz uygulamalara karşı caydırıcılık oluşturmaktadır (Aydın, Çamur, & Koçar, 2015, s. 426-427).

Şeffaflığın sağlandığı kurumlarda hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması da beklenir. Belediyelerde kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların

kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemleri almasından sorumluluğu ve yetkili kılınmış mercilere hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır (5018 sayılı Kanun, md.8).

II. KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELEDİYE ÖZELİNDE ANALİZİ

Bu başlık altında kurumsallaşmaya etki eden faktörler olan; stratejik yönetim ve stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yetki devri, karar alma şekli, yönetim, iletişim, mali yönetim, denetim sistemi, dijitalleşme ve e-belediyecilik, eşitlik ilkesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili katılımcılara anket kapsamında yöneltilen önermelerin analizi ile ilgili sonuçlar incelenmektedir.

II.I. Araştırma Alanı ile İlgili Genel Bilgiler

Çalışma bağlamında İstanbul ili Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan bir ilçe belediyesinde³ kurumsallaşmaya etki eden faktörler incelenmektedir. Söz konusu belediyenin araştırma alanı olarak seçilmesindeki en önemli sebep; aynı siyasi parti tarafından uzun yıllardır yönetiliyor olmasının kurumsallaşma düzeyine olumlu yansıtacağı hipotezine dayanmaktadır.

Çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Kamu kurumlarında kurumsallaşma konusunda geliştirilmiş bir hazır ölçek bulunmadığından literatürde bulunan çeşitli çalışmaların anket sorularından yola çıkılarak beşli likert ölçeği ile hazırlanmış yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yetki devri, karar alma şekli, yönetim, iletişim, mali yapı, denetim sistemi, dijitalleşme ve e-belediyecilik, eşitlik ilkesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik başlıkları altında toplamda 63 önermelik bir anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS (sürüm 22.0) istatistik programı aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

II.II. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan ve 2019 Haziran ayı sonunda toplam çalışan sayısı 1.996 olan bir ilçe belediyesi oluşturmaktadır. Belediye'nin hizmet binası içerisinde görev yapan memur, sözleşmeli personel, iştirak personeli ve işçiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Web tabanlı anket formu ile çalışmaya katılımın gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Yapılan istatistiki analize göre 1.996 olan evrenin örneklem büyüklüğü 322 olarak tespit edilmiştir. Anket ilk olarak 60 katılımcıya uygulanmıştır. Sonuçların Cronbach Alpha değeri 0,98 olarak belirlenmiştir. Değer 0,70'in üzerinde olduğu için anket güvenilir kabul edilerek, 270 katılımcıya daha uygulanmış ve toplamda 330 anket formu elde edilmiştir. Böylelikle örneklem için gerekli büyüklük sağlanmıştır. Bu bağlamda 2020 yılı Mart-Nisan aylarında gerçekleştirilen anket çalışmasındaki katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

³Belediye yönetiminin isteği üzerine belediyenin ismi gizli tutulmuştur.

Tablo 1. Demografik Veriler

Demografik Bilgiler		n	%
Cinsiyet	Erkek	172	52,1
	Kadın	157	47,6
Yaş	20-25	34	10,3
	26-35	74	22,4
	36-40	96	29,1
	41-50	78	23,6
	51 yaş ve üstü	47	14,2
	Eğitim Durumu	İlköğretim	18
	Lise	121	36,7
	Lisans	137	41,5
	Yüksek Lisans	47	14,2
	Doktora	3	0,9
	Diğer	4	1,2
Kurumdaki Kadro	Memur	158	47,9
	Sözleşmeli Personel	35	10,6
	İştirak Personeli	82	24,8
	İşçi	52	15,8
Kurumdaki Unvan	Başkan Yardımcısı	3	0,9
	Müdür	9	2,7
	Şef	24	7,3
	Memur	173	52,4
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	96	29,1
	6-10 yıl	83	25,2
	11-15 yıl	45	13,6
	16-20 yıl	39	11,8
	21 yıldan fazla	64	19,4

Tablo 1’deki verilere göre araştırmaya katılan kadın-erkek katılımcı oranı dengeli dağılmıştır. En yoğun katılımcı grubu, 36-40 yaş aralığında gerçekleşirken, katılımcıların %57,8’i ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %47,9’u memurlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %29,1’i kurumda 1-5 yıl arasında sürelerle görev yapmaktadırlar.

II.III. Belediye Yönetiminin Kurumsallaşmaya Yönelik Algısı

Belediye çalışanlarının kurumsallaşmaya yönelik algısını ölçmek amacıyla Tablo 2’de “stratejik yönetim ve stratejik planlama faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 3’de “insan kaynakları yönetimi faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 4’de “eğitim faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 5’de “yetki devri faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 6’da “karar alma şekli faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 7’de “yönetişim faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 8’de “iletişim faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 9’da “mali yönetim faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 10’da “denetim sistemi faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 11’de “dijitalleşme ve e-belediyeçilik faktörüne ilişkin bulgular”, Tablo 12’de “eşitlik ilkesi faktörüne ilişkin bulgular” ve Tablo 13’de “şeffaflık ve hesap verebilirlik faktörüne ilişkin bulgular” a yer verilmiştir.

Tablo 2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Faktörüne İlişkin Bulgular

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	K e s i	K a a t	N e K k a a t	K a a t	K e s n i l i k
1.Kurumumuzun Misyon İfadesi Çalışanlar Tarafından Bilinmektedir.	13,0	24,2	38,8	14,5	8,8
2. Kurumumuzun Vizyon İfadesi Çalışanlar Tarafından Bilinmektedir.	13,0	23,9	39,7	14,5	8,5
3.Birimimin Stratejik Hedeflerini Biliyorum.	23,3	55,8	10,9	6,1	3,6
4. Stratejik Plan Hazırlanırken Çalışanlar Sürece Dahil Edilir.	16,4	58,8	13,6	7,0	3,3
5. Kurumum Fırsatları İyi Yönetir.	14,8	48,5	28,5	4,8	2,7
6. Kurumum Gelecek Odaklıdır.	23,0	56,7	12,1	4,8	2,7
7. Kurumun Bütçesi Stratejik Plana Uygun Şekilde Hazırlanır.	17,0	51,2	17,6	8,2	5,2
8. Birimimizin Hassas Görevleri Bellidir.	29,1	48,8	15,2	6,1	0,6

Tablo 2’de yer alan bulgulara göre; katılımcıların %38,8’i kurumun misyon ifadesinin bilinirliği hususuna ne katılıyorum ne de katılmıyorum, %37,2’si ise katıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Vizyon ifadesinin çalışanlarca bilinirliği konusunda ise katılımcıların %39,7’si ne katılıyorum ne de katılmıyorum, %36,9’u ise katılıyorum değerlendirmesinde bulunmuştur. Katılımcıların %79,1’i birimlerinin stratejik hedeflerini bildiğini ve %75,2’si stratejik plan hazırlanırken çalışanların sürece dahil edildiğini ifade etmektedir. Katılımcıların %63’ü kurumun fırsatları iyi yönettiğini, %79,7’si ise kurumun gelecek odaklı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca kurumun bütçesinin stratejik plana uygun hazırlandığını kabul eden katılımcıların oranı %68,2, birimlerinin hassas görevlerinin belli olduğunu ifade edenlerin oranı ise %77,9’dur. Tablodaki verilere göre kurumun stratejik yönetim ve stratejik planlama konularında genel anlamda etkin olduğu değerlendirilmesinde bulunmak mümkündür.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörüne İlişkin Bulgular

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Çalışanların Görev Tanımları Yazılı Olarak Belirlenmiştir.	33,0	53,6	8,2	3,3	1,2
2. Her Faaliyete İlişkin İş Akış Şemaları Yazılı Olarak Belirlenmiştir.	24,2	16,7	19,4	37,0	2,4
3. Her Yıl Kurumsal Performans Değerlendirmesi Yapılır.	33,0	45,5	12,4	5,8	2,4
4. İşe Alımlarda Liyakat İlkesi Dikkate Alınır.	10,9	14,2	20,9	33,9	19,7
5. Kurum Çalışanlarının Terfiinde Liyakat İlkesi Dikkate Alınır.	11,5	12,7	22,1	33,0	20,0
6. Kurumumuz, Çalışanların Kariyer Planlarını Destekler.	12,7	21,2	39,4	19,4	7,0
7. Bir Çalışanın İşten Ayrılması, Hizmetleri Olumsuz Etkilemez.	19,7	53,6	15,8	6,1	3,9
8. Çalışanların Kurumsal Aidiyetleri Güçlüdür.	14,5	49,7	27,0	5,8	2,7
9. Kurum İçerisinde İş Bölümü Yapılırken Çalışanların Bilgi ve Becerileri Göz Önünde Bulundurulur.	14,5	30,6	36,7	11,2	6,4
10. Kurumda Geleceğe Yönelik İnsan Kaynağı Planlaması Yapılır.	11,8	19,7	37,6	23,6	6,7
11. Kurum İçerisinde Kariyer Planlaması Yapılırken Adil, Tarafsız ve Şeffaf Davranılır.	8,8	14,8	24,2	40,0	11,8
12. Çalışanların Performans Değerlendirmesi Her Yıl Yapılır.	10,6	17,0	17,9	40,3	13,9

Tablo 3’de yer alan bulgulara göre; katılımcıların %86,6’sı çalışanların görev tanımlarının, %40,9’u ise her faaliyete ilişkin iş akış şemalarının yazılı olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Katılımcıların %78,5’i kurumun kurumsal performans değerlendirmesinin her yıl yapıldığını, %54,2’si çalışanların performans değerlendirmelerinin her yıl yapılmadığını değerlendirilmesinde bulunmuştur. Bir çalışanın işten ayrılmasının hizmetleri olumsuz etkilemediğini belirten katılımcıların oranı %73,3, çalışanların kurumsal aidiyetlerinin güçlü olduğunu belirtenlerin oranı ise %64,2’dir. Ayrıca katılımcıların %45,1’i kurum içerisinde iş bölümü yapılırken bilgi ve beceri kriterlerinin göz önünde bulundurulduğunu ifade etmiştir. Kurumda geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması yapılır şeklindeki önermeye katılımcıların %37,6’sı ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verirken, kurumun çalışanların kariyer planlarını desteklediği önermesine katılımcılar %39,4 gibi bir çoğunlukla ne katılıyorum ne de katılmıyorum demiştir. Ayrıca katılımcıların %53,6’sı işe alımlarda liyakat ilkesinin uygulanmadığını, %53’ü ise kurum içi terfilerde liyakat ilkesinin dikkate alınmadığını şeklinde görüş bildirmiştir. Kurum içerisinde kariyer planlamasının adil, tarafsız ve şeffaf yapılmadığını ifade edenlerin oranı ise %51,8 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. Eğitim Faktörüne İlişkin Bulgular

EĞİTİM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Ne Katılıyor ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İhtiyaç Analizi Doğrultusunda Belirlenir.	13,6	51,8	23,0	8,2	2,4
2.Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Alanında Uzman Kişilerce Verilir.	16,7	42,1	33,0	4,8	1,8
3.Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Çalışanların Performansının Artırılması Hedeflenir.	17,3	63,0	12,1	5,2	1,2
4. İşe Başlayan Herkes Oryantasyon Eğitimine Tabi Tutulur.	12,1	13,0	15,5	27,3	30,6
5. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kurumsal Aidiyetin Güçlendirilmesi Hedeflenir.	13,3	57,6	19,4	5,8	2,7

Tablo 4’de yer alan bulgulara göre; hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ihtiyaç analizleri doğrultusunda gerçekleştirildiğini ifade edenlerin oranı %65,4, eğitim faaliyetlerinin alanında uzman kişilerce verildiğini belirtenlerin oranı % 58,8, hizmet içi eğitim faaliyetlerinde çalışanların performanslarının artırılmasının hedeflendiği görüşünü benimseyenlerin oranı ise %80,3 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %70,9’u hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kurumsal aidiyetin güçlendirilmesinin hedeflendiğini belirtirken, %57,9’u işe başlayan her personele oryantasyon eğitimlerinin verilmediğini belirtmiştir. Oryantasyon eğitimleri noktasında yaşanan aksaklık hariç, diğer konularda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumda etkin işlediğini söylemek mümkündür.

Tablo 5. Yetki Devri Faktörüne İlişkin Bulgular

YETKİ DEVRİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Ne Katılıyor ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurumumuzda Çalışanlara Görev ve Sorumlulukları Doğrultusunda Yetki Devri Yapılır.	15,2	41,8	30,6	7,9	3,6
2. Kurumumuzda Çalışanlar, Görevlerini Yerine Getirme Esnasında Sorumluluklarını Devredebileceği Ya da Sorumluluk Devralacağı Kişileri Bilirler.	40,3	38,2	11,8	7,0	1,8
3. Yetki Devri Kurumun İş Yapma Hızını Artırır.	53,3	28,8	11,8	3,3	1,8

Bulgulara göre; katılımcıların yarısından fazlası (%57) kurumda çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapıldığını, %78,5’i ise kurumda çalışanların görevlerini yerine getirirken yetki devredecekleri ya da yetki devralacakları kişileri bildiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yetki devrinin kurumun iş yapma hızını artıracaklarını ifade edenlerin oranı ise %82,1’dir. Kurumda genel anlamda yetki devri hususunda sıkıntı yaşanmadığı, ast-üst arasında yetki devrinin etkin bir şekilde gerçekleştiği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Tablo 6. Karar Alma Şekli Faktörüne İlişkin Bulgular

KARAR ALMA ŞEKLİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurumda Alınan Kararlar Stratejik Hedeflerle Uyumludur.	14,2	28,8	45,2	7,9	2,4
2. Kararların Alım Sürecine Çalışanların Katılımı Sağlanır.	11,5	50,6	20,9	11,8	3,6
3. Karar Alma Süreçlerinde Halkın Görüşleri Dikkate Alınır.	13,9	60,0	14,2	5,8	3,9
4.Çalışanların Fikirleri Üst Yöneticiler Tarafından Önemsenir.	14,2	47,9	25,8	6,1	4,5

Tablo 6’da yer verilen bulgulara göre; katılımcıların yarısına yakını (%45,2) kurumda alınan kararların stratejik hedeflerle uyumlu olduğu konusundaki önermeye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. %62,1 oranında katılımcı kararların alım süreçlerine çalışanların katılımının sağlandığını ve katılımcıların %73,9’u karar alım süreçlerinde halkın görüşlerinin dikkate alındığını belirtmiştir. Çalışanların fikirlerinin üst yöneticiler tarafından önemsendiğini ifade edenlerin oranı ise %62’1’dir. Elde edilen bulgulardan çalışanların ve halkın karar alma süreçlerinde etkin rol oynadıkları görülmektedir.

Tablo 7. Yönetişim Faktörüne İlişkin Bulgular

YÖNETİŞİM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurum, Yapacağı İşlerde Vatandaşların Düşüncelerini Önemseyip, Görüşlerine Başvurur.	17,3	59,1	15,2	4,8	2,1
2. Kurumumuzla İlgili Bilgilere İlgili Kişi ve Kuruluşlarca Kolaylıkla Ulaşılabilir.	20,3	58,8	14,8	3,3	1,2
3. Kurumumuz Sivil Toplum Örgütleriyle İşbirliği Yapar.	53,0	28,5	12,7	3,0	1,5

Bulgulara göre; katılımcıların %76,4’ü kurumun yapacağı işlerde vatandaşların düşüncelerini önemseyip, görüşlerine başvurduğunu ifade etmiştir. Kurumla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca kolaylıkla ulaşılabilceğini ifade eden katılımcıların oranı %79’dur. Kurumun sivil toplum örgütleriyle işbirliği yaptığı katılımcıların %81,5’i tarafından kabul edilmektedir. Genel olarak kurumun yönetişime önem verdiği ve bu bağlamda vatandaşlarla ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği içerisinde olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Tablo 8. İletişim Faktörüne İlişkin Bulgular

İLETİŞİM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Görev Yaptığım Birim İçerisinde İşbirliği Vardır.	54,8	28,5	10,3	2,7	1,8
2. Birimler Arasında İşbirliği Vardır.	22,4	52,1	15,5	5,2	3,0
3.Tüm Çalışanlar Kurum İçi İş ve İşlemler Hakkında Birbirleriyle Etkin İletişim Kurar.	23,3	53,0	12,7	6,1	3,3
4. Çalışanlarla Üstleri Arasında Etkin Bir İletişim Vardır.	27,0	47,3	14,5	7,0	3,0
5. Kurumumuzda Birim Amirleri Tarafından Verilen Talimatlar Kısa Bir Sürede Astlara Ulaşır.	43,3	42,7	9,4	1,5	1,8
6. Vatandaşlarla Kurumumuz Arasında Etkin Bir İletişim Vardır.	30,6	49,4	11,5	5,2	0,9

Tablo 8’de yer alan bulgulara göre; katılımcıların %83,3’ü görev yaptıkları birim içerisinde, %74,5’i de birimler arasında da işbirliği olduğunu ifade etmiştir. Tüm çalışanların kurum içi iş ve işlemler hakkında birbirleriyle etkin iletişim kurduklarını belirten katılımcıların oranı %76,3, çalışanlarla üstleri arasında etkin bir iletişimin olduğunu ifade edenlerin oranı ise %74,3’tür. Katılımcıların %86’sı birim amirleri tarafından verilen talimatların kısa sürede astlara ulaştığını ve %80 oranında katılımcı ise vatandaşlarla kurum arasında etkin iletişim bağlarının olduğunu ifade etmiştir. Elde edilen bulgulardan kurum içi ve kurum dışı iletişimin etkin bir şekilde işlediği görülmektedir.

Tablo 9. Mali Yönetim Faktörüne İlişkin Bulgular

MALİ YÖNETİM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurumun Gelir-Gider Dengesi Sağlanır.	9,4	17,3	21,8	34,8	14,5
2. Görev Yaptığım Birim, Faaliyetleri İçin Gerekli Finansal İmkanlara Sahiptir.	11,5	43,0	22,7	16,1	4,5
3. Kurumun Hedeflerini Gerçekleştirmesi İçin Yeterli Kaynağı Vardır.	9,4	33,9	27,6	18,8	8,2

Tablo 9’da yer alan bulgulara göre katılımcıların yarısına yakını (%49,3) kurumun gelir-gider dengesinin sağlanmadığını ifade etmiştir. Görev yaptıkları birimin faaliyetleri için gerekli finansal imkanlara sahip olduğunu ifade eden katılımcıların oranı %54,5, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için yeterli finansal imkanlara sahip olduğunu ifade edenlerin oranı ise %43,3 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10. Denetim Sistemi Faktörüne İlişkin Bulgular

DENETİM SİSTEMİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurumumuzda Öz denetim (Oto Kontrol) Sistemi Hakimdir.	12,7	24,8	38,5	10,0	12,7
2. Kurumumuzda İç Denetim Sistemi Uygulanmaktadır.	16,7	16,7	19,4	19,1	27,3
3. Kurumumuzda İç Kontrol Sistemi Uygulanmaktadır.	13,6	21,2	12,1	13,9	38,2
4. Kurumun Ön Mali Kontrol Sistemi Etkin İşler.	12,4	23,9	37,3	14,5	10,0
5. Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Uygulanmaktadır.	12,1	17,3	16,7	13,0	39,4

Tablo 10’daki bulgulara göre; katılımcıların yarısına yakını (%46,4) kurumda iç denetim sisteminin, yarısından fazlası ise (%52,1) kurumda iç kontrol sisteminin uygulanmadığını ifade etmiştir. Bunlara ek olarak kurumsal risk yönetim sisteminin kurumda uygulanmadığını ifade edenlerin oranı %52,4’dür. Kurumda öz denetim (oto kontrol) sisteminin hakim olduğu ile ilgili önermeye katılımcıların %38,5’i ve kurumda ön mali kontrol sisteminin etkin işlediği ile ilgili önermeye katılımcıların %37,3’ü ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Elde edilen bulgulardan kurumun denetim sistemi ile ilgili iyileştirmeler yapılması gerektiği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Tablo 11. Dijitalleşme ve E-Belediyecilik Faktörüne İlişkin Bulgular

DİJİTALLEŞME VE E-BELEDİYECİLİK FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kesinlikle Katılmıyorum (%)
1. Kurum Web Sitesi Güncel ve Anlaşılır Bilgiler İçerir.	54,2	32,1	8,8	3,0	0,9
2. Kurum İçerisinde Yeni Teknolojiler Takip Edilir ve Uygulanır.	37,0	44,5	12,1	2,1	3,3
3. Üst Yönetim, Yeni Sistemlerin Kuruma Uyarlanmasını Destekler.	20,3	61,2	11,8	5,5	0,9
4. Kurum Dijital Ortamlarda Aktif Olarak Hizmet Verir.	45,2	41,5	8,2	3,3	0,6
5. Kurumda Veri Güvenliğini Sağlamaya Yönelik Tedbirler Alınır.	35,5	45,5	13,6	3,0	1,2
6. Kurum, Sosyal Medya Araçlarını Etkin Biçimde Kullanır.	47,3	41,5	6,4	2,7	1,2
7. Kurumun E-belediyecilik Uygulamaları Yeterli Düzeydedir.	46,7	34,8	13,6	3,3	0,6

Tablo 11'deki bulgulara göre; kurum web sitesinin güncel ve anlaşılır bilgiler içerdiğini ifade edenlerin oranı %86,3, kurumun dijital ortamlarda aktif olarak hizmet verdiğini belirtenlerin oranı %86,7 ve kurumun sosyal medya araçlarını etkin biçimde kullandığını kabul edenlerin oranı ise %88,8 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %81,5'i kurum içerisinde yeni teknolojilerin takip edildiğini ve uygulandığını ve yine aynı oranda katılımcı (%81,5) üst yönetimin yeni sistemlerin kuruma uyarlanmasını desteklediğini belirtmiştir. Ayrıca kurumda veri güvenliğini sağlamaya yönelik tedbirlerin alındığı ifade eden katılımcıların oranı %81'dir. Bulgulardan kurumun dijitalleşmeye ve beraberinde e-belediyecilik faaliyetlerine önem verdiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Tablo 12. Eşitlik İlkesi Faktörüne İlişkin Bulgular

EŞİTLİK İLKESİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyor m (%)	Katılıyor m (%)	Ne Katılıyor m ne de Katılmıyor um (%)	Katılmıyor um (%)	Kesinlikle Katılmıyor um (%)
1.Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Eşitlik İlkesince Hareket Edilir.	34,5	44,8	12,7	3,9	2,7
2.Kurum Çalışanlarının Tümüne Kurallar Aynı Şekilde Uygulanır.	13,3	24,5	27,3	24,8	8,8
3.Kurumumuz Toplumsal Eşitsizlikleri Giderecek Faaliyetlerde Bulunur.	27,6	51,5	13,0	4,2	2,4
4.Kurumumuz Tarafından Verilen Hizmetlerden Tüm Vatandaşlar Eşit Şekilde Faydalanır.	27,6	53,3	13,0	2,1	2,4

Tablodaki bulgulara göre; katılımcıların %79,3'ü belediye hizmetlerinin sunumunda eşitlik ilkesince hareket edildiğini, %80,9'u kurum tarafından verilen hizmetlerden tüm vatandaşların eşit şekilde yararlandığını ve %79,1'i de kurumun toplumsal eşitsizlikleri giderecek faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların %37,8'i kuralların kurum çalışanlarının tümüne aynı şekilde uygulandığını belirtmiştir.

Tablo 13. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Faktörüne İlişkin Bulgular

ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ÖNERMELER	Kesinlikle Katılıyor m (%)	Katılıyor m (%)	Ne Katılıyor m ne de Katılmıyor um (%)	Katılmıyor um (%)	Kesinlikle Katılmıyor um (%)
1. Vatandaşlar Kurumun Yaptığı İşlerle İlgili Olarak Kuruma Hesap Sorabilir.	23,6	57,0	10,9	5,5	1,8
2. Kurumda Alınan Kararlar Kamuoyuna Duyurulur.	23,0	56,4	12,1	6,1	0,9
3.Kurumumuz Vatandaşlara Karşı Her Konuda Açıklayıcıdır.	21,5	58,2	12,1	5,8	1,5

Tablo 13'deki bulgulara göre; vatandaşların kurumun yaptığı işler hakkında kuruma hesap sorabileceği görüşüne katılanların oranı %80,6, kurumda alınan kararların kamuoyuna duyurulduğunu belirtenlerin oranı %79,4 ve kurumun vatandaşlara karşı her konuda açıklayıcı olduğunu belirtenlerin oranı ise %79,7 olarak tespit edilmiştir. verilerden kurumun şeffaf ve hesap verebilir yapıda olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsallaşma; kurumda çalışanların birbirleriyle ve vatandaşlarla iletişim içerisinde bulunduğu, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışının hakim olduğu, yönetime vatandaşların aktif bir şekilde katılabildiği, çalışanlarla ve vatandaşlarla ilişkilerde eşitlik ilkesine dikkat edildiği, işlerin planlı bir şekilde yürütüldüğü, hizmet içi eğitimlere ve dijitalleşmeye önem verilen bir kurumsal yapıya işaret etmektedir. Kurumsallaşma kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri, değişen çevresel faktörlere ayak

uydurabilmeleri ve diğer kurumlarla rekabet edebilmeleri açısından son derece önem arz eden bir kavramdır. Kurumlar, içerisinde buldukları çevresel faktörlere ayak uydurabilmek için çevresel aktörlerin beklentilerinin neler olduğunu doğru tespit edebilmeli ve bunu doğru biçimde harmanlayıp, beklentilere karşılık verebilmelidir.

Kurumsallaşma ile birlikte yönetim ve faaliyet süreçlerinde süreklilik sağlanarak, kurumsal hedeflere ulaşmak daha mümkün hale gelmektedir. Kurumdaki işlerin profesyonel çalışanlar eliyle yürütülmesi ve yetki devri mekanizmasının devreye girmesiyle birlikte işler daha hızlı ve etkili şekilde yapılabilmektedir. Kurumsallaşmanın yönetime katılımı desteklemesi ile birlikte, kararlarda etkinlik düzeyi artarak isabetli kararların alınması sağlanmaktadır. Ancak kurumsallaşmaya geçişte engel oluşturabilecek bazı sorunlar da yaşanabilir. Yöneticilerin ve çalışanların kurumsallaşmaya karşı direnç göstermesi ve yeni sisteme kolay uyum sağlayamaması, kurumsallaşmaya karşı inancın olmaması, kurumsallaşmanın maliyetli ve uzun zaman alacağını düşünülmesi ve kurumsallaşmanın gereksiz bir uygulama olarak görülmesi kurumsallaşmanın önündeki sorunlardan bazılarıdır. Ortaya çıkabilecek bu sorunlara karşı kurumlar formalleşerek, profesyonelleşerek, saydamlaşarak, güçlü kurumsal kültür oluşturarak ve iletişim odaklı davranışlar sergileyerek çözüm üretebilmekte ve kurumsallaşmaktadır.

Kurumsallaşma kavramı Türkiye’de aile işletmeleri ve küçük işletmelere özgü yönetsel sorunların çözümüne ilişkin politika ve yaklaşımlar üreten bir kavram olarak bilinmektedir. Ancak kurumsallaşma kavramının içerisinde barındırdığı derin anlamlar dikkatlice incelendiğinde kavramın sadece küçük işletmelere özgü olamayacağı görülecektir. Nitekim günümüzde kurumsallaşma denildiğinde yalnızca özel işletmeler akla gelmemekte, bunun yanında çeşitli kamu kurumları da kurumsallaşma kavramını önemli kabul etmektedir. Buna istinaden başta 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmak üzere çeşitli yasal düzenlemelerde belediyelerde kurumsallaşmayı desteklemeye yönelik düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Kurumsallaşmaya göre kurumsal bir belediyenin şeffaf ve hesap verebilir olduğu, vatandaş odaklı olduğu, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına önem verdiği, iletişim odaklı davrandığı, e-belediyeçilik faaliyetlerini yoğun bir şekilde uyguladığı, yetki devrini uyguladığı, hizmet içi eğitimleri düzenli olarak alanında uzman kişilerce düzenlediği ve denetime ve mali konulara yönelik şeffaf çalışmalar yürüttüğü düşünülmektedir.

Belediyelerde kurumsallaşmaya etki eden faktörler araştırma kapsamında incelenmiş, güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğu tespit edilmiştir. Alan araştırması kapsamında İstanbul ili Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan bir ilçe belediyesindeki memur, sözleşmeli personel, iştirak personeli ve işçilerden oluşan toplamda 330 çalışana web tabanlı anket formu uygulanmıştır. SPSS ile analizler yapılmış ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre; Stratejik yönetim ve stratejik planlama konusunda kurumun gerekli hassasiyeti gösterdiğini belirtmek mümkündür. Bütçesini stratejik plana uygun hazırlayan kurumun hassas görevleri belirlenerek, stratejik planın hazırlanması sürecine çalışanlar dahil edilmektedir. Çalışanların birimlerinin stratejik hedeflerini bilmesi de bir diğer önemli noktadır. Ancak kurumun kimliği niteliğinde olan ve her çalışanın bilgi sahibi olması gereken misyon ve vizyon ifadesinin çalışanların hemen hemen yarısınca bilinmemesi, kurumun var oluş amacı ve nereye gitmeyi hedeflediği hususunda çalışanların farkındalığının artırılmasını gerekli kıldığı değerlendirilmesinde bulunulabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili göze çarpan en önemli bulgu, kurumda işe alımlarda ve terfilerde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması ile ilgilidir. Eğitim noktasında kurumda hizmet içi eğitimlerin alanında uzman kişiler tarafından verildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ast-üst arasında yetki devrinin bulunduğu, çalışanların yetki devredebilecekleri ve devralabilecekleri kişileri bildikleri de katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Kurumda alınan kararlara, çalışanların ve vatandaşların katılım sağladığı ve karar alma süreçlerinin etkin bir şekilde işlediği görülmektedir. Çalışanların ve vatandaşların görüşlerinin önemsenmesi ve bunların yönetim süreçlerinde aktif rol oynamaları kurumdaki yönetişim anlayışını güçlü kılan unsurlardır. Ayrıca gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişimin güçlü olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır. Kurumun mali sistemi noktasında gelir-gider

dengesinin sağlanamadığı, ancak birimlerin ve kurumun faaliyetlerini yerine getirecek yeterli kaynağa sahip olduğu tespit edilmektedir.

Kurumun denetim sistemi ile ilgili bir takım sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşılmakta; iç denetim, iç kontrol ve kurumsal risk yönetim sistemlerinin kurumda uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Kurumun dijitalleşmeye ve beraberinde getirdiği teknolojik gelişmelere önem verdiği ve e-belediyecilik faaliyetlerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca kurumun eşitlik ilkesi doğrultusunda kurum içi ve kurum dışı eşitliği sağlamaya yönelik tedbirleri aldığı ortaya çıkmaktadır. Son olarak kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden olan şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili kurumun güçlü bir imaja sahip olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir. Bu bağlamda kurumda alınan kararlar kapsamında vatandaşların kuruma hesap sorabildiği ve alınan kararların kamuoyu ile paylaşıldığı belirtilmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında Tablo 14’de kurumun güçlü yönlerine, Tablo 15’de kurumun zayıf yönlerine ve Tablo 16’da kurumsallaşmaya yönelik önerilere yer verilmekte ve kurumsallaşmaya etki eden faktörler üzerinden kuruma ilişkin genel bir değerlendirme ortaya konulmaktadır.

Tablo 14. Kurumun Güçlü Yönleri

KURUMUN GÜÇLÜ YÖNLERİ	
1.	Bütçe hazırlanırken stratejik plana uygun hareket edilir ve çalışanlar sürece dahil edilir.
2.	Kurum içindeki birimlerin hassas görevleri bellidir ve çalışanlar birimlerinin stratejik hedeflerini bilmektedirler.
3.	Çalışanların görev tanımları belirlenmiştir.
4.	Kurumsal performans değerlendirmesi her yıl yapılır.
5.	Bir çalışanın işten ayrılması hizmetlerin yapılmasını olumsuz etkilemez.
6.	Çalışanların kurumsal aidiyetleri güçlüdür.
7.	Kurum içerisinde iş bölümü yapılırken çalışanların bilgi ve becerileri göz önünde bulundurulur.
8.	Hizmet içi eğitim faaliyetleri ihtiyaç analizleri doğrultusunda ve alanında uzman kişilerce verilir.
9.	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde çalışanların kurumsal performanslarının ve aidiyetlerinin artırılması hedeflenir.
10.	Kurumda çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılır.
11.	Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken sorumluluklarını devredebileceği ya da sorumluluk devralacağı kişileri bilirler.
12.	Yetki devri kurumun iş yapma hızını artırır.
13.	Kurumda alınan kararlarda çalışanların katılımı sağlanır ve halkın görüşleri dikkate alınır.
14.	Çalışanların fikirleri üst yöneticiler tarafından önemsenir.
15.	Kurum yapacağı işlerde vatandaşların düşüncelerini önemseyip, görüşlerine başvurur.
16.	Kuruma ait bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca kolaylıkla ulaşılabilir.
17.	Kurum sivil toplum örgütleriyle iş birliği yapar.
18.	Kurumda birim içi ve birimler arası iş birliği vardır.
19.	Tüm çalışanlar kurum içi iş ve işlemler hakkında birbirleriyle etkin iletişim kurarlar.
20.	Çalışanlarla üstleri arasında etkin bir iletişim bulunur ve birim amirlerinden verilen talimatlar kısa sürede astlara ulaşır.
21.	Vatandaşlarla kurum arasında etkin bir iletişim vardır.
22.	Birimler faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için gerekli finansal imkanlara sahiptir.
23.	Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için yeterli gelir kaynakları vardır.
24.	Kurum web sitesinin güncel ve anlaşılır bilgiler içerir.
25.	Kurum içerisinde yeni teknolojiler takip edilir ve uygulanır.
26.	Üst yönetim, yeni sistemlerin kuruma uyarlanmasını destekler.
27.	Kurum dijital ortamlarda aktif olarak hizmet verir.
28.	Kurumda veri güvenliğini sağlamaya yönelik tedbirler alınır.
29.	Kurum, sosyal medya araçlarını etkin biçimde kullanır.
30.	Kurumun E-belediyecilik faaliyetleri yeterlidir.
31.	Kurumda hizmet sunumunda eşitlik ilkesi doğrultusunda hareket edilir.
32.	Kurallar tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanır.
33.	Kurum toplumsal eşitsizlikleri giderecek faaliyetlerde bulunur.
34.	Kurum tarafından verilen hizmetlerden tüm vatandaşlar eşit şekilde faydalanır.
35.	Vatandaşlar kurumun yaptığı iş ve işlemler hakkında kuruma hesap sorabilir.
36.	Kurumda alınan kararlar kamuoyuna duyurulur.
37.	Kurum vatandaşlara karşı her konuda açıklayıcıdır.

Tablo 15. Kurumun Zayıf Yönleri

KURUMUN ZAYIF YÖNLERİ	
1.	Kurumun misyon-vizyon ifadeleri tüm çalışanlarca net olarak bilinmemektedir.
2.	Kurumda geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması yapılmaktadır, ancak yeterli görülmemektedir.
3.	Kurum içerisinde kariyer planlaması yapılırken adil, tarafsız ve şeffaf davranılmamaktadır.
4.	Çalışanların performans değerlendirmeleri her yıl yapılmamaktadır.
5.	Kurumun çalışanların kariyer planlarını desteklemesi konusunda bireysel görüş ayrılıkları bulunmaktadır.
6.	İşe alımlarda ve terfide liyakat ilkesine uygun davranılmamaktadır.
7.	Her faaliyete ilişkin iş akış şemaları tüm birimlerde mevcut değildir.
8.	İşe yeni başlayan her çalışana oryantasyon eğitimi verilmemektedir.
9.	Kurumda alınan kararların stratejik hedeflerle uyumluluğu tam değildir.
10.	Kurumun gelir-gider dengesi sağlanamamaktadır.
11.	Öz denetim (oto kontrol) sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili net bir bilgi bulunmamaktadır.
12.	İç denetim, iç kontrol ve ön mali kontrol sistemi etkin uygulanmamaktadır.
13.	Kurumsal risk yönetim sistemi mevcut değildir.

Kurumsallaşmanın faktörlerine ilişkin bulgulara yukarıda maddeler halinde yer verilmiştir. Ayrıca kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler tablolar yardımıyla açıklanmıştır. Bulgularda kurumun bazı noktalarda yetersiz kaldığı, kendisini geliştirmesi ve eksikliklerini gidermesi gerektiği görülmüştür. Bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla aşağıda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Tablo 16. Kurumsallaşma İçin Öneriler

KURUMSALLAŞMA İÇİN ÖNERİLER	
1.	İşe yeni başlayan çalışanların tamamına öncelikli olarak misyon ve vizyon ifadelerinin de benimsediği oryantasyon eğitimleri düzenlenmesi önerilmektedir.
2.	Kurumda liyakat sorununu çözebilmek adına işe alımlarda sınavların açık yarışma usulü ile yapılması ve tüm adayların eşit şartlara sahip olmasının sağlanabilir. Liyakate aykırı yapılan uygulamalar, iç denetim birimi aracılığıyla tespit edilip, yönetimin bu tarz uygulamaların önüne geçilmesini sağlayıcı önlemleri alması koordine edilebilir.
3.	Kurumda boş olan 2 adet iç denetçi kadrosuna görevlendirme yapılarak iç denetim sistemi aktifleştirilebilir. İç kontrol sisteminin kurulup ve uygulanmasından sorumlu olacak bir birim kurulabilir ya da strateji müdürlüğü bu konuda yetkili kılınabilir. Sistemler arası bütünselliğin sağlanması amacıyla kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim sisteminin kurulması ve uygulaması desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ş. (2018). Türkiye örneğinde yerelde "insani" yönetim ve toplumsal eşitlik birimleri. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 255–272.
- Altınışık, E. (2017). Dijitalleşme söyleminin kamu yönetimi disiplinine olası etkisi: 1950 deneyiminden yola çıkan bir öngörü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1933–1943.
- Altınışık, S. (1996). Hizmetçi eğitim ve türkiye'deki uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3), 329–348.
- Aydın, A. H., Çamur, Ö., & Koçar, H. (2015). Belediyelerde şeffaflık: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi örneği. *Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü ve Etkileri* (pp. 424–437). Konya: Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Forumu.
- Aydın, S. (2012). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun getirdiği yenilikler çerçevesinde hesap verebilirlik ve hesap verme mekanizmaları*. Ankara: Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125–142.
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280–296.
- Bilgin, N. (2007). *Aile işletmeleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetim Dergisi*, 12, 56–62.

- Çalışkan, G. (2016). *Belediyelerde kurumsal iletişimin kurumsallaşmadaki önemi, İzmir belediyeleri üzerine bir araştırma*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, V., & Yılmaz, V. (2018). Büyükşehir belediye yönetiminde karar alma sürecinde etkinlik ve verimlilik problemi: Hatay örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 518–533.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık yaklaşımları ve yeni kurumsalcılık perspektifinden eğitim örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1–16.
- Görmüş, A. Ş., & Kahya, V. (2014). Hizmet içi eğitim programlarının kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisi: eti maden işletmelerinde bir uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 37–49.
- Göymen, K. (2000). Türkiye'de yerel yönetimler ve yönetişim: Gereksinmeler, önermeler, yönelimler. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 9(2), 3–13.
- Güven, A., & Alan, Ç. (2018). Türkiye'de yerel yönetim yasaları çerçevesinde yönetişim anlayışının incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61), 840–847.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157–179.
- Kut, Ş. (2004). Aile işletmelerinde kurumsal düşünce ve yapılanma boşluğu. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s. 402–414). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Önder, M., & Aydın, G. (2016). Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim: Kronik uygulama sorunsalı ve yeni perspektifler. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (3), 225–239.
- Özdemirci, F. (1999). Arşivlerimizin kurumsal yapılanma gereksinimleri. *Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri* içinde (s. 1–18). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, (475), 147–170.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 69–84.
- Şahin, A. (2007). Türkiye'de e-belediye uygulamaları ve Konya örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 161–189.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., & Işık, O. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1–23.
- Uzun, E. (2013, 12). *Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yeri*. (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, E., & Çalık, A. (2017). Hizmet içi eğitim programlarının kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisi: Karayolları 11. Bölge (Van) Müdürlüğü'nde bir uygulama. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 113–138.
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme-yapay zeka ve muhasebe beklentiler. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (17), 47–60.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). *Resmî Gazete*, 42(25326), Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2005). *Resmî Gazete*, 44(25874). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın hazırlık ve uygulama aşamalarında etik kurallara bağlı kaldığımız yazarlar olarak beyan ederiz. Etik kuralların ihlal edildiğinin tespit edilmesi durumunda ÖHÜİBF Dergisinin herhangi bir yükümlülüğünün bulunmadığını ve tüm yükümlülüğün yazarlara ait olduğunu bildiririz. İlgili çalışmada İlçe Belediyesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Yazar Katkıları : Doğan BAŞKÖY, literatür ve veri analizi bölümlerinde katkı sağlamıştır. Doç.Dr. Rüveyda KIZILBOĞA ÖZASLAN, çalışmada konunun belirlenmesi literatür ve verilerin toplanması aşamalarında katkı sağlamıştır. 1. yazarın katkı oranı yaklaşık olarak %60, 2. yazarın katkı oranı ise %40'tır

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür (Varsa) : Yayının değerlendirilmesi sürecinde katkısı bulunan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederiz.

Ethics Statement : The authors declare that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study. Necessary permissions were obtained from County Municipality Ethics Committee.

Author Contributions : Doğan BAŞKÖY, contributed to literature and data analysis sections. Assoc. Dr. Rüveyda KIZILBOĞA ÖZASLAN contributed to the determination of the subject, literature and collection of data. 1st author's contribution rate is approximately 60%, 2nd author's contribution rate is 40%.

Conflict of Interest : There is no conflict of interest between the authors.

Acknowledgement : We would like to thank the referees and the editorial board who contributed to the publication process.
