

## Yerel Yönetimler için Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı\*

Hayri BARAÇLI<sup>1</sup> , Ramazan Özcan YILDIRIM<sup>2</sup>

### ÖZET

**Amaç:** Yerel yönetimler için, vatandaşın beklentilerini esas alan, kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek için temin edeceği kaynakları verimli kullanan, süreçlerini uçtan uca etkili bir şekilde yöneten ve çağdaş yönetim araçlarını da kapsayan üstsel bir bakışı içeren yönetim modeli oluşturmak amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Araştırma nitel olup, olgu bilim (fenomenoloji) deseni ile hazırlanmıştır. Yerel yönetimlerin etkili verimli yönetilmesi için hazırlanan bu çalışma için ülkemizdeki nüfus olarak en büyük belediyelerden bir tanesi seçilmiş olup, amaçlı örneklem yöntemi kullanılmış, zincir örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen yirmi dört yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşleri ve literatür taraması yapılarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formları veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Toplanan veriler ise betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve belirlenen tema başlıkları altında yorumlanmıştır.

**Bulgular:** Japonya, Amerika ve Avrupa gibi farklı coğrafyalarda ISO, EFQM, Malcolm Baldrige gibi yönetim modelleri özel sektör tarafından yoğun olarak uygulanmaktadır. Bunların da ötesinde Türkiye'deki yerel yönetimlerin yönetim kalitesini arttırmayı sağlayacak özgün bir model önerisi getirilmiş ve diğer yönetim modelleri ile karşılaştırılarak aradaki farkları ortaya konulmuştur.

**Özgünlük:** Çalışmaya özgün değer katan ve onu bu alanda önemli kılan husus yerel yönetimler özelinde kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısı ile kavramsal bir çerçeve çizilecek olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik, Yerel Yönetim.

**JEL Kodları:** D73, G34, H70.

## Corporate Sustainability Approach for Local Governments

### ABSTRACT

**Purpose:** It is aimed to create a management model for local governments, which is based on the expectations of the citizens, uses the resources efficiently to achieve its corporate goals, manages its processes in an end-to-end manner and includes contemporary management tools.

**Methodology:** The research is qualitative and prepared with a phenomenology pattern. For this study, which was prepared for the effective and efficient management of local governments, one of the largest municipalities in terms of population was selected, purposeful sampling method was used, and semi-structured interviews were conducted with twenty-four administrators determined using the chain sampling method. Semi-structured interview forms developed by expert opinions and literature review were used as data collection tools. The collected data were analyzed using the descriptive analysis method and interpreted under the determined themes.

**Findings:** Management models such as ISO, EFQM, Malcolm Baldrige are heavily implemented by private sector in different geographies such as Japan, America and Europe. Beyond these, a unique model has been proposed to increase the management quality of local governments in Türkiye and its differences have been revealed by comparing it with other management models.

**Originality:** The point that adds unique value to the study and makes it important in this field is that a conceptual framework will be drawn with a corporate sustainability point of view for local governments.

**Keywords:** Corporate Sustainability, Sustainability, Local Government.

**JEL Codes:** D73, G34, H70.

\* Bu çalışma, Ramazan Özcan YILDIRIM tarafından İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Hayri BARAÇLI danışmanlığında yürütülen "Yerel Yönetimlerde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Yaklaşımı" başlıklı Doktora Tezi'nden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye, hayri@yildiz.edu.tr, ORCID: 0009-0001-5111-3975 (Sorumlu Yazar-Corresponding Author).

<sup>2</sup> Dr., Türkiye Belediyeler Birliği Genel Sekreter Yardımcısı, Ankara, Türkiye, ramazan.yildirim@tbb.gov.tr, ORCID: 0009-0005-0314-1612.

DOI: 10.51551/verimlilik.1287031

Araştırma Makalesi / Research Article | Geliş Tarihi / Submitted Date: 24.04.2023 | Kabul Tarihi / Accepted Date: 01.08.2023

Atıf: Baraçlı, H. ve Yıldırım, R.Ö. (2023). "Yerel Yönetimler için Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı", *Verimlilik Dergisi*, 57(4), 623-640.

**EXTENDED ABSTRACT**

Although there are many academic studies in order to ensure institutional sustainability in local governments, there is no holistic approach dominated by a conceptual model on a global scale based on effective, efficient and economic points, which incorporates modern management techniques. Besides, management quality is not evaluated within this perspective and improvement areas are not identified. This means that there is a risk of personal-dependent management, lack of effective use of resources, wastage and low motivation of employees. Based on this, in the light of the information obtained after the literature review, what the corporate sustainability approach should be for local governments and what issues they should focus on, as well as "targets", "resources", "processes", "citizen satisfaction" as the areas to be managed on how to make this sustainable.

Hence, the main theme of this article is to offer a corporate sustainability model for local governments, which is based on the expectations of the citizen, using the resources that will be provided to realize its corporate goals efficiently, managing its processes end-to-end effectively and a holistic approach including modern management techniques. The study is a qualitative research, using a pattern of phenomenology. For this study that will be a model for all local governments, semi-structured interviews were conducted with 24 senior managers working for any of metropolitan municipalities in Türkiye, selection determined by chain sampling method out of purposive sampling method. As a data collection tool, semi-structured interview forms developed by the researcher were used for the iterative survey and the opinions of the experts. The data obtained were analyzed by descriptive analysis method and summarized and interpreted.

It has been tried to reveal the institutional sustainability approach of local governments and to provide a model proposal. The obtained data is summarized in the findings section by the opinions of the expert managers under the previously determined themes. As a result of the literature analysis and qualitative data analysis, the model conceptual framework was obtained.

The Presidential Government System has a structure that is fast adapting to innovations, enables the development of human resources, performs digital transformation, accelerates decision-making processes, raises global competitiveness, institutionalizes the common mind, and has clear powers and responsibilities. If Türkiye is to reach their goal of these new system and processing in a healthy way as a body's organs, local governments that are executive departments of the principle of subsidiarity have to become a creation of a new management model.

It is essential to create new local government models based on this requirement. In Türkiye's development, local governments which have greater responsibility in the fulfillment of services that touche citizens life directly, will contribute practice approaches outlined in this conceptual framework in our country, the standardization of local government system and to the creation of efficient high-quality services.

This approach provides a systematic framework for diagnosing and improving the existing levels of management of local governments. In its essence, the approach that has the understanding of managing the resources with effective and efficient processes in line with the visionary targets in order to ensure the satisfaction of the citizens, is a guide for local governments.

In order for this approach to become a complete model, it is recommended to create upper and lower guidelines on how to apply the themes, sub-themes and step-by-step in the conceptual framework. In this way, local governments become aware of what kind of systems they should pay attention to and what kind of systems they should pay attention to when carrying out their services. It is also recommended to establish a valuation system as EFQM and Malcalm Baldrige models. In this way, local governments continuously measure how close they are to corporate sustainability by self-evaluation and external evaluations.

## 1. GİRİŞ

Baraçlı (2018: 87), “Yönetimde Kırkdörtler” isimli eserinde değişim yönetimini değişen piyasa koşullarında işletmelerin rakiplerini geçebilmesi için fırsatları analiz edip, potansiyel fırsatları değerlendirmesi ve doğru stratejilerle organizasyonunu yapılandırması şeklinde tanımlamıştır.

Kuşat (2012: 228), şirketlerin ticari bir kuruluş olduğu ve sürdürülebilir olmaya zorlayan unsurların başında kar edebilmesi geldiğinden bahsetmektedir. Buna ilave olarak çevreye verdiği zararları en aza indirebilmesi için sorumluluk alması ve değişen müşteri davranışlarına göre pazarlama ve üretim süreçlerinde yeniliğe giderek cevap vermesi, rakiplerini geride bırakabilmesi için de sürdürülebilir bir vizyon ortaya çıkarması gerekmektedir.

Tokgöz ve Önce (2009) işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik adına yeni iş modelleri geliştirmesi, kazançlarını arttırmanın yanında geleceğe yatırım yapmalarının gerektiğinden bahsetmektedir.

Çelebi (2014: 37), “Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli” isimli tezinde değişimin efektif bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için modern yönetim tekniklerini iyi bilip, uygulayabilecek bir irade gerekli olduğundan bahsetmektedir. Bu sayede değişim rasyonel bir altyapı kazanır ve olumlu sonuçlara ulaşma olasılığımız artar. Kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanabilmesi, organizasyonların (gerek kamu gerek özel) etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için, değişmek ve gelişmek esastır, bunun için de bu tekniklerin kullanılması gerekliliği olmazsa olmazdır.

Vatandaşların direk temas eden ulaşım, barınma, çöp toplama, kültür sanat, sosyal destek, sağlık gibi birçok hizmeti sunan yerel yönetimlerin kaynaklarını etkin kullanarak gelecek odaklı hareket etmesi oldukça önemlidir. Bu sayede hem insanlara hem çevreye hem de toplumsal kalkınmaya doğrudan ve dolaylı etkisinin olumlu yönde geliştirmesi gerekmektedir.

Bu bakış açılarıyla değişen dünya düzeninde öncelikli amacı vatandaş memnuniyetini sağlamak olan yerel yönetimlerde yeni bir yaklaşım getirmek için bu çalışma hazırlanmıştır. Çalışmada aşağıda yer alan temel sorulara cevap aranacaktır:

- Yerel yönetimlerin gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden açığa çıkmamış ihtiyaçların karşılanması için nasıl bir yaklaşım sergilemelidir?
- İnsan, makine, malzeme, para gibi kaynaklarını etkin yönetmek için hangi kavramları göz önünde bulundurmalıdır?
- Hedef belirlerken rekabet avantajı, maliyet tasarrufu, itibar ve gelecek odaklılık gibi kavramlar bütünsel olarak nasıl ele alınmalıdır?
- Faaliyetlerin sürdürülebilir olması için modern yönetim tekniklerinden hangilerini uygulamalıdır?
- Yerel Yönetimlerde nasıl bir vatandaş odaklı sürdürülebilir yerel yönetim modeli kavramsal çerçevesi oluşturulmalıdır? Hangi konuları içermelidir?

Kurumların ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için kaynaklarını verimli kullanması, süreçlerini etkin yönetmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımları içeren birçok akademik çalışma yapılmasına karşın yerel yönetimleri kapsamına alan, modern yönetim tekniklerini barındıran, etkili, verimli ve ekonomikliğe dayalı küresel ölçüde, kavramsal bir model çerçevesinde ele alınan, kurumun her seviyesinde hâkim kılınan bütünsel bir yaklaşım bulunmamaktadır.

Makalede ilk olarak yerel yönetimlerde kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının tespiti için sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramları ile bu alanlarda yapılan çalışmalar, araştırmalar incelenmiştir. Daha sonra kurumların yönetim kalitesini arttırmak için geliştirilen modellerden bahsedilmiştir. Yerel yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirliğe olan ihtiyaçları ortaya konulup, son kısımlarında ise kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı kavram çerçevesini oluşturmak için bir yerel yönetimde yapılan bir araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. TEORİK ARKA PLAN ve LİTERATÜR TARAMASI

Sürdürülebilirlik kavramının gelişiminin öncülleri 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar uzanmaktadır (Yalçınkaya ve diğerleri, 2011). Vatandaşın bilinçlenmesi ve toplumda meydana gelen baskılarla birlikte hükümetler, yerel yönetimler ve işletmeler faaliyetlerini devam ettirirken çevreye ve topluma olan olumlu veya olumsuz etkilerini de yeniden gözden geçirmeye başlamıştır. Bu dönemlerde sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir şehirleşme, sürdürülebilir gelişme, kurumsal sürdürülebilirlik gibi kavramlar daha çok konuşulmaya başlanmıştır.

Massachusetts Institute of Technology (MIT)'de işletme yöneticileri için hazırlanan dijital platformda yayınlanan “What is sustainability?” araştırmasında, her sistemin sürekli devam ettirilmesi gerektiği, bunun

temelinde sistemlerin kalıcı olarak yenilenmesi yattığı anlatılmıştır. Vatandaşların yaşama alışkanlıkları, işletmelerin de iş yapma ve rekabet etme yöntemleri top yekün değiştirmeye başlayacaktır. Kuruluşlar ve onlara liderlik eden insanlar için olağanüstü sonuçları olacaktır. İş süreçleri, örgütsel modeller, rekabet stratejileri ve liderlik yöntemleri bundan etkilenecektir (MIT Sloan Management Review, 2008).

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan raporlarda; sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişim kavramları, bugünkü ihtiyaçlar karşılarken gelecek nesillerin gereksinimlerinin dikkate alınması ve kaynak tüketimi, teknoloji kullanımı, kurumsal gelişim, doğru yatırım kararlarının uyumlu olması gerektiği ifade edilmiştir (İMKB, 2011: 1; Bansal, 2005).

Foley (2005) kurumsal sürdürülebilirliği, müşteriye sunulan ürünün en üst kaliteye çıkarılması ve tüm paydaşların beklentilerinin karşılanması olarak ifade etmiştir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirliği ilke edinmiş işletmeler kaynak kullanımını azaltarak maliyetlerini düşürmeleri, enerji kullanımını kontrol ederek tasarruf yapmaları, atıklarını geri dönüştürerek ilave gelir sağlamaları, finansal performanslarını sürekli geliştirmeleri ve inovasyon kültürünü kurum içerisinde teşvik etmelerini tavsiye edilmiştir. Ayrıca sürekli değişen piyasa koşullarında işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için dolaylı ve doğrudan etkilendiği tüm paydaşlarını (müşteri, tedarikçi, hissedarlar, baskı grupları vb.) memnun etmek zorundadır.

Penrose (1959) kurumsal sürdürülebilirliği tanımlarken sürekli büyümeyi hedefleyen işletmelerin kaynak temelli bir yaklaşımla kaynaklarına odaklanması gerektiğini ifade eder. Dyllik ve Hockerts (2002) kurumsal sürdürülebilirliği amaçlayan kurumların ekonomikliğin yanı sıra ekolojik ve sosyal boyutlara da önem vermesi gerektiğini, işletme stratejileri oluştururken paydaşların bugünleri ve geleceklerini de göz önüne alarak kısa ve uzun vadeli bakışın entegre bir şekilde ele alınması gerektiğini ayrıca ekonomik sosyal, doğal ve beşerî sermayelerini yönetmeleri gerektiğini ifade ederler.

Marrewijk (2002) başarılı olmak isteyen işletmelerin çalışanlarına ve tedarikçilerine daha çok önem vermeleri ve kalitelerini iyileştirmeye devam etmelerini ve daha sosyal bir yönetim tarzını benimseyerek kurumsal sürdürülebilirliğe doğru giden bir davranışı sergilemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik alanında karşılaştıkları sorunların temelinde üretimin verimsiz ve yetersiz olması, kaynakların etkin kullanılmaması gibi ekonomik konular ile yöneticilerin kapasitesinin beklenenin altında kalması, iç iletişimin etkin olmaması gibi yönetsel konular yatmaktadır (Kuşat, 2012: 238).

## 2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanında Yapılan Araştırmalar

McKinsey Araştırma Şirketi 2010 yılında farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden 1.946 yönetici ile kurumsal sürdürülebilirlik hakkındaki gelişmeleri nasıl algıladıkları ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketler için neden elzem olduğunu araştırmıştır. Katılımcıların %50 oranından fazlası yeni ürün meydana getirme, itibarın oluşması ve kurumsal stratejilerinin tümünü içeren bir alanda kurumsal sürdürülebilirliğin ne derecede gerekli olduğunu ifade etmiştir. Araştırmanın neticesi, kurumsal sürdürülebilirliğin, şirketlerin strateji ve faaliyetlerinde vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir (McKinsey, 2010). 2014 yılında tekrar eden çalışmasında ise sonuçlar, kurumsal sürdürülebilirlik için müşteri beklentilerini karşılamak, yeni pazarlar, yeni büyüme fırsatları keşfetmek, rekabetçi pozisyonun güçlenmesi, liderlik, riskin düzenlenmesi, yetenekli çalışanları motive etmek ve elde tutmak, diğer paydaş (dağıtımçı, tedarikçi, perakendeci vb) beklentilerini karşılamak olarak kategorize etmiştir (McKinsey, 2014: 1-2).

Price Waterhouse Coopers'ın (PWC) kurumsal sürdürülebilirlik alanında 2002 yılında 140 işletmenin en tepe düzey yöneticileri ile yaptığı araştırma neticesine göre katılımcıların %75'ine yakını sürdürülebilirlik uygulamalarını kabul etmelerinin ilk üç nedenini olarak %90 oranında itibarın artması, %75 oranında rekabet avantajı ve %73 oranında maliyet tasarrufu olarak ifade etmişlerdir (Price Waterhouse Coopers, 2011: 7-23).

Küresel anlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili diğer bir çalışma da 2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde (Global Compact) yer almaktadır. Farklı ülkelerde bulunan 766 işletmenin genel müdürü ile yapılan görüşmelerde, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik alanında ilerlemesini gerekli kılan en önemli konular olarak; marka değerinde artış, şirkete olan güvenin ve itibarlı olmanın karlılığı artırması, çalışanların motivasyonunun yükselmesi, kalifiye personelin şirkete tercih etmesi, ulusları yatırım ve finansmanı kolay sağlama ve tüketici davranışlarındaki değişikliklerin hızlı bir şekilde ürün ve hizmet sunumuna yansması şeklinde ifade edilmiştir. (İMKB, 2011: 3).

2012 yılı Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi verilerine göre kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyen işletmeler stratejilerine, global rekabet edilebilirliği ve marka itibarını sağlayarak çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları entegre ederler. Sağlam bir finansal gelir, uzun vadeli büyüme, açık şeffaf bir muhasebe ve hissedar isteklerini bir araya getirirler. Müşteri sadakati ve kaliteli ürün için, kaynaklarını etkili,

verimli ve ekonomik kullanan, teknoloji ve sisteme odaklanan ürün ve hizmet inovasyonu yaparlar. Kurumsal yönetime önem verirler ve iş gücü yeteneklerini korumak ve memnuniyeti sağlamak için, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları ile insan kaynaklarını etkin yönetirler (Dow Jones, 2012).

## 2.2. Kurumların Yönetim Kalitesini Artırmada Kullanılan Modeller

Sanayi devrimi ile birlikte kurumlar ve işletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yönetim kalitesini artırmaya, performansını geliştirmeye, daha az kaynakla daha fazla çıktı elde etmeye odaklanmışlardır. Bu ihtiyaçtan dolayı birçok model geliştirilmiştir. Bunlar arasında en sık kullanılanlar, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, Kanvas İş Modeli, Micheal Porter Değer Zinciri Yönetimi, EFQM 2013 ve 2020 Mükemmellik Modelleri ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modelidir.

Micheal Porter, Harvard Üniversitesinde profesör iken organizasyonların rekabet gücünü artırmak üzere oluşturduğu Değer Zinciri Yönetimi isminde bir analiz yöntemini literatüre eklemiştir. Rekabet avantajı oluşturmak için maliyet liderliği, müşterilere sunulan değer artırımı, süreçler, kaynaklar, hedefler ve yönetim yaklaşımında yapılması gerekenleri modelinde anlatmıştır (Porter, 1985).

Avrupa Standardizasyon Komitesi tarafından hazırlanan ISO 9001'e göre kalite yönetim sistemi temel olarak organizasyonun performansını artırması için müşteri odaklı olmalı, liderliği tanımlamalı, çalışan bağlılığını sağlamalı, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirmeyi benimsemeli ve veriye dayalı karar almalıdır. Müşterinin memnuniyetini sağlamak için süreçleri birbiri ile ilişkili bir şekilde yönetmeli ve doğru kaynağı sağlayıp, risk ve fırsatları belirleyerek, planla, uygula, kontrol et, önlem al yaklaşımı ile ele almalıdır (Türk Standartları Enstitüsü, 2015).

Osterwalder ve Pigneur (2010: 44) kurumların oluşturduğu değeri nasıl sunduğu ve burada gerçek başarıyı nasıl elde edeceğini sistematik bir biçimde göstermek için bir iş modeli tuvali oluşturmuşlardır. Bu tuval 9 yapı taşından meydana gelmektedir. Çalışmada; müşteri segmentleri, müşteri ilişkileri, değer önerisi, temel faaliyetler, temel ortaklıklar, temel kaynaklar, kanallar, maliyet yapısı ve gelir akışından oluşan bu yapı taşlarını örgütlerin rekabet edebilmesi için doğru yönetmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirmiş olduğu EFQM modeli temel yaklaşımına göre, organizasyonların mükemmel olması için ilk olarak paydaşların beklentilerini karşılaması hatta aşacak bir performans sergilemesi ve bunu sürdürülebilir kılması gerekmektedir. Ayrıca mükemmel yönetilmek isteyen kuruluşlar öncelikle yönetim sistemleri kurmalı, bunu çalışanları arasında yaymalı, sürekli kontrol edip gözen geçirmeli ve sistemlerini iyileştirmelidirler. EFQM modeli girdiler ve çıktılar olmak üzere iki bölüm ve dokuz yapı taşından oluşmaktadır. Girdiler kısmında liderlik, çalışanlar, strateji, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler; sonuçlar kısmında ise çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçları şeklindedir (European Foundation for Quality Management, 2013).

EFQM modeli 2020 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi gibi birçok küresel politikalara göre köklü bir değişikliğe gitmiş ve yapısını değiştirmiştir. Model; yön, uygulama ve sonuç olmak üzere üç başlık altında kurgulanmıştır. Yön kısmı kurumun amaç, vizyon ve stratejisi, kurum kültürü ve liderlik kriterlerinden, uygulama kısmı paydaş bağlılığı sağlama, sürdürülebilir değer yaratma, performans ve dönüşümü yönlendirme kriterlerinden, sonuç kısmı ise paydaş algıları, stratejik ve operasyonel performans kriterlerinden oluşmaktadır (European Foundation for Quality Management, 2020).

NIST- The National Institute of Standards and Technology (2019) tarafından hazırlanan Malcolm Baldrige Modeli kuruluşların performansı artırırken, başarının anahtarının neler olduğunu tanıması ve bunu sağlamada yerine getirmesi gereken kriterler, ulaşması gereken sonuçlar, rekabette daha bir konuma yükselmesi için yapması gereken işleri tanımlamaktadır. Özellikle başarılı kuruluşlardan süreçlerin sürekliliği ve etkili olması, yaklaşımların sistemlerin kuruluşun ihtiyaçlarını karşılaması, alınan sonuçların başarısı ve kurumun sürekli öğrenip yenilik yapması ve gelişmesi beklenmektedir. Malcolm Baldrige Modeli temel değerler ve kavramlar üzerine inşa edilen bir organizasyon profili, liderlik, strateji, müşteri, iş gücü, operasyonlar, ölçüm analiz ve bilgi yönetimi ile sonuçlar kriterlerinden oluşmaktadır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı kamuda hizmet kalitesinin artması, kaynakların daha etkili, verimli ve ekonomik kullanımı, hedef odaklı, varlıkların korunması, hesap verme odaklı, bilginin doğru kullanımı ile işlerin gerçekleşmesi, gerçekçi kanıtlara dayanan sonuçlara ulaşma adına Kamu İç Kontrol Rehberini oluşturmuş ve tüm kamu tarafından uygulanabilmesi için yayınlamıştır. Uluslararası geçerliliği olan Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO) tarafından hazırlanan kriterler altında toplanmıştır (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2011: 1-124).

### 3. YEREL YÖNETİMLERİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE OLAN İHTİYAÇLARI

Ülkemizde kurumsal örgütlenme ve yapılanma, şehirleşmede yaşanan küresel ve yerel gelişmeleri tartışmak adına Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Şehircilik Şurası düzenlenmiş ve 100'den fazla kurum ve işletme, konusunda uzman 133 yönetici, sivil toplum kuruluşu, akademisyen, kamu yöneticisi katılım göstermiştir.

Yerel yönetimlerde, kentsel ve kırsal hayatın uyumlandırılması gerektiği, şehirlerin nüfusunun artışına bağlı hizmet sunumunun farklılaşması, kaynakların daha etkin yönetimi, yatırım ve hizmetlerde öncelikler belirlenirken yaşanan problemler gündeme getirilmiştir. Yerel yönetimlerin kendi aralarında ve merkezi kurumlarla iletişim problemleri yaşadığı ve buna bağlı hizmetlerin daha kaliteli yürütülmesi adına yeni bir vizyon belirlenmesi gerekliliği ifade edilmiştir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2017: 1).

İnsan ve kaynak odaklı planlama yaklaşımı gereğince, kent içerisinde mevcut olan toplumsal ve yeşil alanların korunması, sistemli bir şekilde tasarlanmasında topluma olan faydasının ön plana alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Vatandaşın huzuru için gerek duyulan alanların hayatı kolaylaştıracak şekilde tasarlanması ve sağlıklı malzeme kullanımına dikkat edilmesi tavsiye edilmiştir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2017: 88).

Yerel yönetimlerin yaşadığı mali kısıtlar, planlama yapılırken merkezleşme eğilimi, organizasyonda yaşanan yönetsel ve insan kaynakları yetersizlikleri, hükümet tarafından belirlenen şehirleşme vizyonunun yerelde uygulanmasının sınırlı kaldığı raporlara yansımıştır (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2017: 57).

Yerelde vizyon belirlerken karşılaşılan en önemli sorunun vizyonerlik olduğu ve şehircilikte yeni bir vizyon belirlerken, insan odaklı, yenilikçi, yönlendirici (bütüncül, stratejik mekânsal, sürdürülebilir), kaynak odaklılık (akıllı şehirler, üreten şehirler, kırsal ve kentsel kalkınma vb.), özgünlük (teknoloji, tasarım ilkeleri, yaşam-mekân-insan kalitesi vb.) ve katılımcılık ilkeleri benimsenerek belirlenmesi tavsiye kararları olarak alınmıştır (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2017: 119-321).

UN-HABITAT, Birleşmiş Milletler tarafından, sürdürülebilirliği merkeze alan insani yerleşim alanları oluşturulması ve yeterli konutun sağlanması adına oluşturulmuş bir programdır. 20 yılda bir yapılan konferanslar düzenleyerek dünya sürdürülebilirliği adına yeni kentsel gündemler belirlemektedir. Habitat III hazırlık sürecinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, yerel yönetimler, kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum, akademisyenler ve meslek odaları ile birlikte yeni yaklaşımları tartışmak adına çalıştaylar düzenlemiştir. Çalıştay raporlarında yerel yönetimlerin özellikle mali kaynak yönetimi ve yeni kaynak geliştirme noktasında, bütçelerin doğru yönetimi ve proje yönetiminde teknik personel yetersizliğinden bahsedilmiştir. Şehrin ihtiyacı olan projeler ve yatırımlar yapılırken; stratejik önceliklerin belirlenmesi, karar alma süreçlerine paydaşların katılımı, hesap verilebilir bir yönetim sergilemesi gerektiği ifade edilmiştir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2014: 43-56).

#### 3.1. Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Verimlilik Kavramları

Sürdürülebilir şehir tanımlarını Ertürk (1996) "insan gereksinmelerine günümüz kentlerinden daha iyi yanıt veren ve kent sistemlerinin gelecek kuşakların gereksinimlerinin karşılanmasını engellemeyecek bir biçimde geliştirilmesini sağlayan kent", Geenhusian ve Nijkamp (1994) ise "süreklilik içinde değişimi sağlamak amacıyla, sosyo-ekonomik çıkarların çevre ve enerji ile ilgili kaygılarla uyumlu hale getirildiği kenttir" şeklinde yapmıştır. Hizmetlerin insanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olması, faaliyetler yerine getirilirken kamu yararının göz önünde tutulması, doğru zaman diliminde hayata geçirilmesi; özetle toplumsal ve zamansal olarak da dikkate alınması gerekmektedir (Yalçındağ, 1997). Bu boyutları yerel yönetimin etkinliği açısından ele alırsak toplumsal boyutta hizmetlerin ve faaliyetlerin vatandaşın beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik olması ve kamu yararı yani toplumsal yönünü sürekli dikkate alması gerekmektedir. Zaman boyutunda ise yerel yönetimlerin faaliyetlerini doğru zaman diliminde ve en kısa sürede (proje süresi içinde) tamamlaması gerekmektedir.

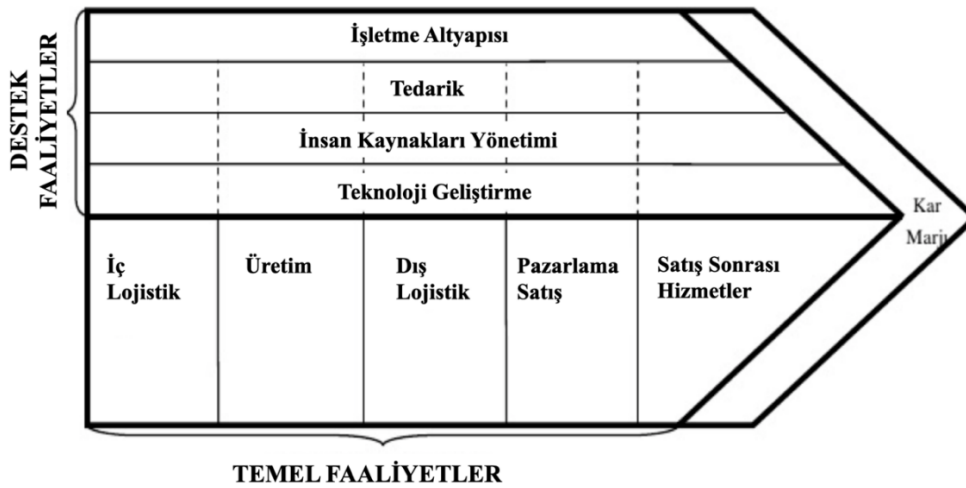
Coşkun ve Öztürk'e (2002) göre yerel yönetimlerin etkinliğinin artırılması adına dikkate alınması gereken konuların başlıcaları planlama, verimlilik, hizmet kalitesi, hizmet standardı, katılımcı yönetim, çalışan politikası ve kurumsal yapının adaptasyondur.

Yerel yönetimlerin sınırlı olan kaynaklarla daha kaliteli hizmet sunulabilmesi için modern yönetim tekniklerini kullanması ve kurumsal yapılarını buna uygun tasarlaması gerekmektedir. Bu tekniklerden iş analizi, personel planlama, görev tanımları, hizmet içi eğitim, liderlik, ödüllendirme, yerleşim planlaması, stok yönetimi, proje yönetimi, bütçe ve performans yönetimi vb. uygulandığında belediyelerin daha etkin ve verimli yönetilmesi mümkün olacaktır (Özer, 2013).

Yerel yönetimlerin, dış dünyadaki hızlı değişime hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için ilk başta anlayışını, kurumsal yapısını yeniden gözden geçirerek yapılandırması gerekmektedir (Kurt, 2003). Yeniden yapılanma için yerel yönetimlerin vatandaşı merkeze alan bir anlayışla paydaşları ile birlikte sorumluluk alması, yerine getirmekte zorlandığı hizmetleri özel sektörden alması, personelini güçlendirmesi, maaş ve çalışma ortamını iyileştirmesi, yönetim tekniklerini kullanması elzemdir (Stewart, 1989: 2-4). Çoşkun ve Öztürk (2002)'ün de ifade ettiği gibi hizmetlerin daha kaliteli yerine getirilmesi için teknolojinin kullanılması, insan kaynağı ve mali kaynağın etkin yönetimi, performans yönetimi gibi konuların kamu ve yerel yönetimler tarafından ön plana alınması gerekmektedir.

#### 4. YÖNTEM

Yerel yönetimlerde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için birçok çalışma yapılmasına rağmen modern yönetim tekniklerini barındıran, etkili, verimli ve ekonomikliğe dayalı, küresel ölçüde, bir model çerçevesinde ele alınan, kurumun her seviyesinde hâkim kılınan bütünsel bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ayrıca bu perspektiften yönetim kalitesi değerlendirilmemekte ve iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmemektedir. Bu da kişilere bağımlı bir yönetim anlayışını, kaynakların etkin kullanılmamasını, israfı ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirme riski taşımaktadır. Buradan hareketle yapılan literatür taraması sonrası elde edilen bilgiler ışığında yerel yönetimler için kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının ne olması ve hangi konulara odaklanmaları gerektiği, ayrıca bunun nasıl sürdürülebilir kılınacağına dair yönetilmesi gereken alanlar olarak "hedefler", "kaynaklar", "süreçler", "vatandaş memnuniyeti" temaları belirlenmiştir. Porter (1985: 37) tarafından geliştirilen Şekil 1'de yer alan organizasyonel yapı ve değer zinciri yaklaşımından esinlenerek kavram çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.



Şekil 1. M. Porter organizasyonel yapı ve değer zinciri

Araştırmada yerel yönetimlerde kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, belirlenen hedefler, kaynaklar, süreçler (faaliyetler) ve vatandaş memnuniyeti temalarının nasıl gerçekleştiği ve yeni bakış açısıyla nasıl ele alınması gerektiği, nitel araştırma teknikleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma tekniği katılımcıların araştırmanın konusu hakkındaki düşüncelerini, beklentilerini, deneyim ve önerilerini ortaya çıkarmak için tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılardan daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda anlamlar önem taşımaktadır. Nitel araştırmada tümevarım ilkesi hâkimdir. Araştırmacı topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarma, topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturma, yani bu verilerden çıkarak kuram oluşturma çabası içerisindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 45-47). Çalışmanın araştırma deseni olgubilim (fenomenoloji)'dir. Olgubilim deseni aslında farkında olduğumuz fakat derinlemesine bir görüş sahibi olmadığımız olgulara odaklanmak olarak tanımlanmaktadır. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavramayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur. Olgubilim çalışmaları seçilen konuya odaklanarak başarı veya başarısızlığın çeşitli açılardan ne anlama geldiğini ortaya çıkarmaya amaçlayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69-70). Bu araştırmada olgubilim deseni, Türkiye'de yer alan bir büyükşehir belediyesinde görev yapmış üst düzey yöneticilerin, sürdürülebilirlik yaklaşımına, etkin ve verimli yönetim süreçlerine en yakın, ulusal ve uluslararası alanda en iyi belediyeçilik uygulamalarını yakından takip eden, en çok yerel yönetim tecrübesine sahip olduğu olgusundan hareketle tercih edilmiştir.

Nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2016: 133-134).

#### 4.1. Çalışma Grubu

Türkiye ve Dünyada yerel yönetimlere örnek olmak isteyecek bir model önerisi olduğu için araştırma evreni tüm yerel yönetimlerdir. Araştırmanın yapılacağı kurum belirlenirken, tecrübesi ile diğer yerel yönetimler tarafından takip edilen, rol model olacak iyi uygulama örnekleri olan bir yerel yönetim seçilmiştir. Araştırmanın alışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden zincir örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma devam ettikçe görüşülen kişi sayısı büyüyerek devam edecek sonra hep belli kişiler öne çıkacak araştırmacı görüşmesi gereken kişi sayısı azalmaya başlayacaktır (Yıldırım ve şimşek, 2016: 122). Araştırmanın öğesi yerel yönetimde çalışan ve görevde olan bir yöneticidir.

Araştırma Ocak-Nisan 2019 tarihleri arasında bir yerel yönetimde görevli 24 üst düzey yönetici ile gerçekleşmiştir. Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerden 19'unun 15 yıl üzeri tecrübeye sahip olduğu gözükmemektedir. Katılımcılar konusunda tecrübeli, karar verici pozisyonunda bulunan, büyük bütçeleri ve ekipleri yöneten kişilerdir.

**Tablo 1. Görüşmeye katılanlar**

<i>Katılımcı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Eğitim Seviyesi</i>	<i>Unvan</i>	<i>Mesleği</i>
K1	Erkek	29	Doktora	Üst Düzey Yönetici	Endüstri Mühendisi
K2	Erkek	13	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K3	Erkek	19	Yüksek Lisans	Müdür	Uluslararası İlişkiler
K2	Erkek	13	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K4	Erkek	14	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K5	Erkek	22	Yüksek Lisans	Daire Başkanı	şehir Planlama
K6	Erkek	15	Yüksek Lisans	Daire Başkanı	şehir Planlama
K7	Erkek	14	Lisans	Müdür	şehir Planlama
K8	Erkek	24	Lisans	Daire Başkanı	Mimar
K9	Erkek	24	Doktora	Müdür	Endüstri Mühendisi
K10	Erkek	11	Yüksek Lisans	Müdür	Mimar
K11	Erkek	21	Lisans	Daire Başkanı	Bilgisayar Mühendisi
K12	Kadın	20	Doktora	Danışman	evre Mühendisi
K13	Erkek	32	Lisans	Daire Başkanı	Muhasebe
K14	Erkek	38	Lisans	Daire Başkanı	İktisat
K15	Erkek	26	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K16	Erkek	25	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K17	Kadın	29	Lisans	Daire Başkanı	İşletme
K18	Erkek	21	Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K19	Erkek	16	Yüksek Lisans	Müdür	İktisat
K20	Erkek	20	Lisans	Daire Başkanı	İnşaat Mühendisi
K21	Erkek	21	Lisans	Müdür	İnşaat Mühendisi
K22	Erkek	9	Doktora	Daire Başkanı	İnşaat Mühendisi
K23	Erkek	20	Lisans	Daire Başkanı	Doktor
K24	Erkek	26	Lisans	Müdür	İnşaat Mühendisi

#### 4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton, 1987: 111). Görüşmecii önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Formda yer alan araştırma soruları literatür taraması sonrası edinilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Ayrıca formlardaki sorular hazırlanırken kurumsal sürdürülebilirlik alanında özellikle yeni model önerisi getirme, yönetim stratejisi, uygulama ve iletişim, çalışan yetenekleri,



kurumsal vatandaşlık, sosyal verimlilik, ihtiyaçların yönetimi, sürdürülebilirliği performansı gibi konularda yapılan nitel araştırmalar da detaylı incelenmiştir (Gebel, 2004: 99-123; Benn ve diğerleri, 2006: 156-163; Young ve Tilley, 2006; Yılmaz, 2008). Konusunda uzman, yerel yönetimlerde iç tetkik, öz değerlendirme, iç kontrol gibi değerlendirme yapma tecrübesine sahip yerel yönetimlerde görevli yöneticiler (K2, K3) tarafından kontrol ettirilmiş, uzmanlar tarafından soru maddelerinin geçerliliği saptanmış ve yeterli görülmüştür. İlk olarak pilot uygulaması yapılmasının ardından son şekli verilmiştir. Görüşme formunda vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl anlaşıldığı, süreçlerin nasıl yönetildiği, hedef belirleme sistematigi, kaynakların etkin ve verimli kullanımının ölçüm şekli, faaliyetleri sürdürülebilirliğinin nasıl sağlandığı ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından ideal yapının tasarımı gibi sorular yer almaktadır. Geliştirilen soruların kolay anlaşılması, odaklı ve açık uçlu sorular olması, yönlendirmekten kaçınılması gibi ilkelere dikkat edilmiştir.

### 4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri katılımcılarından kendi çalışma ortamında randevu verdikleri zaman diliminde toplanmıştır. Görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiş olup verilen cevaplar izin verilmesi durumunda ses kayıt cihazı ve izin verilmemesi durumunda not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Betimsel analiz yöntemiyle elde edilen veriler, ortaya çıkan temalar altında özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analizde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Bu analiz türünde görüşülen bireylerin görüşleri çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılarla sık sık yer verilir. Burada amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239).

### 4.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmada iç geçerlilik (inandırıcılık) sağlanması adına görüşme süreleri uzun tutularak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmış, uzun süreli etkileşim içinde olunmuştur. Görüşme bitiminde görüşülen kişiye öğrenilen özet bilgiler aktararak elde edilen veriler katılımcılara teyit ettirilmiştir. Ayrıca uzman araştırmacı ile değerlendirme toplantısı yapılmış ve araştırma süreci, toplanan veriler, ulaşılan sonuçlar aktarılmıştır. Uzmanın bu süreçteki soruları cevaplanmıştır. Ayrıca araştırmacının tutarlılığını artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir.

Erlanson ve diğerleri (1993) araştırmacının sonuçlarının dış geçerliliğini (aktarabilirliği) artırmak için iki yöntem önermektedir: ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme. Nitel araştırmada genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşma yöntemi vardır. Bu amaçla araştırmaya dahil edilen veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmesi önem kazanmaktadır. Amaçlı örneklemenin, aktarabilirlik açısından bir diğer artısı süreç içerisinde ek örnekleme yapmaya olanak verecek bir esnekliğe sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 282). Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tutarlılık veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarından kendini göstermelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 283). Araştırmacının iç güvenilirliğini (tutarlık) artırmak için katılımcıların cevapları bulgular kısmında herhangi bir yorum eklenmeden doğrudan verilmiştir.

Araştırmacının dış güvenilirliğini (teyit edilebilirlik) artırmak için ulaşılan yayınların, yorumların ve önerilerin ham verilere geri gidildiği zaman teyit edilip edilmediğine ilişkin bir değerlendirme yapılmak istenmesi durumunda ham veriler saklanmaktadır.

## 5. BULGULAR

Katılımcılara görüşme esnasında, araştırma sorularına verdiği cevapların ve görüşme süresince söylenenlerin tümü gizli olduğu bilgisi verilmiştir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında kimsenin görmesinin mümkün olmadığı ve araştırma sonuçlarını yazarken katılımcıların isimlerini rapora yansıtmayacağı taahhüt edilmiştir. Raporda katılımcıya "K" harfi kodlanarak "K1, K2, K3...K24" şeklinde numaralar verilmiştir. Görüşme soruları daha önceden belirlenen temalara göre hazırlanmıştır. Bazı görüşme soruları, "Hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz?", "Vatandaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını nasıl anlarsınız?", "Kaynaklarınızın etkin ve verimli kullanıldığını nasıl anlarsınız?", "Süreçlerinizi yeniden tasarlamak isterseniz ideal olarak nasıl tasarladınız?" vb. şeklindedir. Görüşmede yer alan sorular yerel yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısıyla faaliyetlerini nasıl değerlendirdiklerini anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar önceden belirlenen temalara göre analiz edilmiştir.

### 5.1. Model

Görüşmeye katılan üst düzey yönetici K1, model ile ilgili yeni yerel yönetim anlayışının yeni hükümet sistemi ile uyumlu olması gerektiğini düşünmektedir. Şehirleri 2071, 2053, 2034'lere taşıyacak hedeflerle

yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Hedefler doğrultusunda kaynakların verimli kullanılması ve kaynakların etkin ve yalın süreçlerle hizmete dönüşmesi gerektiğini ifade etmektedir. “Belirlenmiş misyon ve vizyon doğrultusunda vatandaş memnuniyetini sağlamak için tüm faaliyetlerin planlanması, projelendirilmesi ve yapılması gerekir. Vatandaş ve çalışan memnuniyetini sağlayacak kavramlar göz önünde bulundurulmalıdır”. “Tüm sistemi kurumsallaştırmayı, tüm faaliyetleri sürdürülebilir kılmayı tüm işlemleri gerçekleştirirken gelecek vizyonu ile hareket etmeyi ön planda tutmalıyız”. Yerel yönetimler vatandaşın açığa çıkmamış ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri sunarken; vatandaşı tanıması, bilgi vermesi, ikna etmesi ve kendini hatırlaması gerektiğini belirtmiştir. Vatandaş memnuniyetini elde etmek için süreçleri etkin yönetebilmek, bunun için de insan kaynaklarındaki yetenek yönetimini ilişkilendirmek gerektiğini birleştirerek anlatmıştır.

Birleşmiş Milletlerin (BM) 2030 Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesi için yerel yönetimlerin önemli paydaşlardan birisi olduğunu vurgulayan K12, BM 2030 gündeminde tüm ülkelerin, bütünleşik ve sürdürülebilir yerleşim planlaması yapmasının ve insan kaynağı kapasitesini artırmasının yer aldığını ifade etmiştir. “Dünyadaki şehirler, kronik, akut ve sosyal strese neden olan farklı baskı türlerine karşı hassastır. Kaynaklar için mevcut kapasitenin belirlenmesi, gelecekteki stratejilerin geliştirilmesinde kaynakların doğru ihtiyaçlara göre kullanılması elzemdir”. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde, uzun vadeli finansal başarı ve aynı zamanda pazarlara değer katmayı sağlamak için kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen kuruluşların başarıyı ölçmesi, değişen koşullara göre uzun vadeli bir liderlik taahhüdü olması ve dış paydaşların da geliştirmesi gerektiğinden bahsedilmiştir. Görüşmelerden yola çıkarak model yapısının “hedefler”, “kaynaklar”, “süreçler (faaliyetler)” ve “vatandaş memnuniyeti” başlıkları altında toparlanmasının uygun olacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

## 5.2. Hedefler

Üst düzey yönetici olan K1, yerel yönetimlerin Türkiye'nin 2071, 2053, 2034 hedeflerine ulaşmak için gelecek vizyonu olması gerektiğini belirtmektedir. Bunun için şehirlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken nasıl bir duruş sergileyeceklerini belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Şehrin bir politikasının olması, şehrin hangi özellikleri ile cazibe merkezi olacağını planlaması, odaklanacağı alanların seçilmesi gerektiğini aktarmaktadır. Bu alanda da güçlü bir algının oluşturulması gerektiği, bunun için kamu ve özel sektördeki ilgili paydaşları ile iş birliği yapması gerektiğini belirtmektedir. Gelecekte kendini görmek istediği yer için hedefler ve hedeflere ulaştıracak stratejiler belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek kaynakları tanımlaması gerektiğinden bahsetmektedir.

K1, hizmetleri anlatırken “Vatandaş tanımamız ihtiyaçları karşılayabilmemiz için problemleri tespit etmemiz, teşhis etmemiz ve tedavi etmemiz gerekiyor, takip ile de hizmetlerin devamlılığı sağlanmalıdır. Vatandaşın sorunlarını çözerken şehir ile ilgili kavramı da göz önünde bulunduruyoruz, Vatandaş şehirde yaşıyor, vatandaşın sorunlarını çözerken hedefimiz akıllı şehir, sürdürülebilir şehir, dayanıklı şehir kavramı içerisinde vatandaşın probleminin çözülmesi”. Süreklilik yaklaşımıyla yapılan faaliyetleri devamlı kılacak yöntemler geliştirmenin önemini ve şehirde yaşayanların memnuniyeti için şehri kaldırmak gerektiğini bunun için de sürekli gelişimi ön planda tutmak gerektiğini ifade etmektedir. Bunun için “Vizyoner bir yönetim anlayışımız var, geleceğe odaklanıyoruz, geleceğe bakıyoruz, geleceği görebiliyoruz. Vizyoner yönetimle değişimi yönetmeli, itibarı sağlamalı, çalışanı motive etmeli ve paydaş beklentilerini karşılamalıyız.”

K1, Yerel yönetimin yapmış olduğumuz işleri kurumsallaştırmasını, sınırları belli olan, standartların konulduğu, sorumlukların tanımlandığı, işlerin sürdürülebilir hale getirildiği bir nokta haline getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsallaşma odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunması ve performansın sürekli olarak takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

“Öğrenen bir organizasyonla kaynaklarımızı etkin yönetiyoruz, sürekli kendini geliştiren bir anlayışla faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz. Birim zamanda maksimum hizmet, maksimum memnuniyet, minimum maliyet sağlayabilecek bir organizasyonel yapı kuruyoruz. Bu yapıda bizim kurumsallaşmamıza neden oluyor”.

K3 ise hedeflerin belirlenirken dış çevredeki ve iç çevredeki gelişmelerin iyi analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Politik, ekonomik, sosyal, çevresel, hukuksal analizleri ve çalışan analizleri iyi yapıldıktan sonra kurumu bekleyen fırsatlar ve tehditlerin çıkarılması ve güçlü ve zayıf yönleri göre bir duruş sergilenmesi gerektiğini ifade etmektedir. “Daha sonra misyon ve vizyon ortaya konulmalıdır. Hedefler ve stratejiler belirlenmelidir. Bu hedefleri ulaşmak için kaynak planlaması yapılmalı ve buna ulaşacak eylemler yıllık olarak programlanmalıdır” şeklinde görüş bildirmektedir.

### 5.3. Kaynaklar

İnsan kaynağı yönetimi üzerine çalışan K17, günümüzde kurumların ve işletmelerin rekabette üstünlüğü belirleyen en kıymetli varlığının insan olduğunu ve bu bakış açısıyla çalışanların memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için yeteneklerinin geliştirilmesi, performansının sürekli ölçülerek kendilerine geri bildirim yapılması gerektiğini belirtmektedir. “Aslında her şey kurumun ve birimlerin stratejileri ile başlıyor, bu stratejileri gerçekleştirecek insan kaynağını planlaması çok önemli. Aksi halde verimsizlik oluyor. Çalışanları doğru miktarda, doğru yerde istihdam edilen personelin yetenek bazlı, süreç bazlı, hedef bazlı performansı takip edilmeli”. Personelin sürekli gelişimini vurgulayan K19, performans ölçümü sonrası açığa çıkan iyileştirme alanlarında eğitimlerin planlanması, yeni bilgi ve beceriyle donatılması için öğrenme sistemlerinin kurulması gerektiğini ileri sürmektedir. Kariyer haritaları oluşturarak personelin motivasyonunun sürekli artırılması gerektiğini vurgulayan K18, “Tanıma ve takdir sistemi ile sürekli başarıya özendirilmesi gerekiyor. Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunması gerektiğini, çalışmaların iyileştirme faaliyetlerine katılımının özendirilmesi, motivasyonun yüksek tutulması çalışan verimini artırıyor.”

Mali varlıklar yönetimi üzerine uzmanlaşan K14, yerel yönetimlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olduğunu ve ekonomik, etkili ve verimli kullanılması gerektiğini altını çizerek ifade etmiştir. “Yapılan harcamaların vatandaşın talep ettiği sonuçları doğurması gerekir. Kullanılan kaynakların tam karşılığının alınmasında hesap verebilirliği ve saydamlığı esas alan bir finansal yönetim sisteminin rolü büyüktür. Bu çerçevede finans ve muhasebe yönetimi kapsamında sistemler geliştirmeli ve uygulamalı, gelir-gider dengesine katkıda bulunacak kaynak geliştirme çalışmaları yürütmelidir”. Tasarruf yapmanın önemine vurgu yapan K16, “Kaynaklarını etkin kullanabilmek için hizmetlerin tasarımından sunulmasına kadar geçen her aşamada ve tüm destekleyen süreçlerde israfı ortadan kaldıracak tasarruf önlemlerini planlayarak devreye almalı, böylece gelir ve giderlerin dengelenmesine katkıda bulunmalıdır”. K15 ise iş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilmelidir” şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır.

Fiziki varlıkların paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler üretmek için kullanıldığını belirten K13, yerel yönetimlerin sınırsız ihtiyaçları sınırlı kaynaklarla karşılama durumunda olduğundan gerçekleştirmeyi hedefledikleri hizmet seviyesine uygun varlık portföyü planlamanın, kullanımının ve elden çıkarımının önemli olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca satın almalar yaparken teknik özelliklerin tam tanımlandığı; doğru özellikte, doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda ve doğru maliyetle tedariklerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Mal, hizmet ve yapım işlerinde yüklenici ile çalışılması durumunda sözleşmelerin çok doğru hazırlanması ve yerli milli tedarikçilerin önceliklendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Gerek K14, gerekse K13 kaynak geliştirmenin önemli olduğunu ve mali performansı doğru yönde etkileyecek etkinliği ve verimliliği artıracak, kaynak geliştirme imkânlarını yerel yönetimlerin araştırması gerektiğini belirtmektedir.

Günümüzün petrolünün yeni en önemli kaynağının veri olduğu belirten K11, “Yerel Yönetimlerde pek çok faaliyet gerçekleştirilmekte ve bu faaliyetlere ait çok sayıda kayıt oluşturulmaktadır. Kurumun gerçekleri olan bu kayıtlar veri olarak tanımlanır. Yerel Yönetimler, verilere erişimi ve verilerin kullanılmasını düzenleyen ve yöneten kurumsal veri tabanı yönetimi yaklaşımlarına ihtiyaç duyarlar”. Teknolojiyi hem hizmet kalitesi hem de etkili, verimli ve ekonomik süreç ve faaliyetler için bir kaynak olarak değerlendirmesi, hızla değişen teknolojiye uyum sağlamak için teknolojiyi yönetmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Akıllı şehir, sürdürülebilir şehir gibi kavramlarla birlikte dijitalleşme ile yapay zekâ, büyük veri ve ileri analitik, bulut bilişim, otonom sistemler, akıllı sensör gibi dijital teknolojiler kullanılarak karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünü ifade etmektedir. Bu kadar dijitalleşmenin güvenlik riski taşıdığını ve siber güvenlik alanında çalışmalar yapılması gerektiğini anlatmaktadır.

Zamanı en kısıtlı ve geri dönüşümü mümkün olmayan bir kaynak olarak tanımlayan K9; karar, bilgilendirme, gözden geçirme, koordinasyon vb. amaçlarla gerçekleştirilen kurum içi toplantılarla ilgili toplantı yönetimi kurallarının belirlenmesi, toplantıların zaman kayıplarına neden olmasının önüne geçilmesi gerektiğini düşünmektedir. “Zamanın etkin yönetilmesini, işlerin hedeflenen kalite ve maliyette tamamlanmasını sağlayan araçlardan birisi de proje yönetimi yaklaşımıdır. Uygun olan alanlarda, faaliyetlerin proje yönetimi disiplini içinde ele alınması, kalite, maliyet ve zaman boyutlarında isabetli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır”. Yerel yönetimlerin işi ilk seferde doğru yapmak olarak tanımlanan sıfır hata yaklaşımının; hatalardan kaynaklanan zaman kayıplarını azaltmayı, hizmetleri tam, doğru ve zamanında sunmayı hedeflemesi gerektiğini belirtmiştir. Minimum girdi ile maksimum kalitede, maksimum iş üretmek şeklinde tanımladığı verimliliği artırmak ve bu artışı sürekli kılmak için uygun koşullar oluşturmanın önemli olduğunu düşünmektedir.

#### 5.4. Süreçler

Yerel yönetimlerin en kritik sürecinin planlama olduğunu ifade eden K5, Şehirlerin doğal, tarihi ve kültürel değerlerini korumak, geliştirmek, yaşam kalitesi yüksek, güvenli çevreler oluşturmak, sürdürülebilir, yaŐanabilir Şehirler vizyonuyla mekânsal planlar üretilmek gerektiğini vurgulamaktadır. K6 st ölçekli planlama vurgusu yaparak, “Yerel yönetimler st ölçekli planların, mekânsal ve sektörel hedeflerine ulaşması için gelişme eğilimlerini analiz ederek uzun vadeli yol haritasını belirleyen eylem planlarına referans veren araçlar ve aktörler arasındaki ilişkileri ve rolleri düzenleyen uygulama araçları ve metodolojisini tarifleyen master planlar yapılmalıdır. Uygulama, mekânsal planlar ile st ölçekli plan kararları arasındaki uyum ve entegrasyon sağlanmalıdır” ifadelerini kullanmıŐtır. Planlar yapılırken ihtiyaç analizine vurgu yapan K7, projeler bugünün ihtiyaçları ile henüz açığa çıkmamış ancak gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları öngörerek, insan, zaman, mekân ve finans kaynakları gözetilerek ihtiyaç önceliklerine göre planlanması ve mekânsal planlarla uyumlu olarak geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca projelerin yer seçim kararları mekânsal planlar ve mevzuata uygun olarak belirlenmesi, projenin mimarisi, çevresindeki mimari karakter ile yerleŐimin kimliğiyle uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedir. K6 uçtan uca bakıldığında projenin planlanması, projelendirilmesi, yapım ve iŐletim süreci birlikte ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiğini dŐnmektedir.

Süreç mantığında ele alındığında doğru ihtiyaç analizi ve yer seçimi tamamlandıktan sonra proje sürecinin baŐlıėını vurgulayan K8, yapımı planlanan kentsel projelerin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan fizibilite analizlerinin yapılması, yatırım kararının uygunluğunun değerlendirilmesi gerektiğini dŐnmektedir. “İdeal olan aslında projelerin olumsuz çevresel etkiyi ortadan kaldıran, enerji verimli, uzun ömürlü, mümkün olduğunca geri dönüŐüme uygun, paylaŐım ekonomisi vb. geleceğin trendleri ile uyumlu tasarım anlayışına sahip olmalıdır”. Projelerin içinde barındırdığı pek çok bileŐen nedeniyle karmaŐık yapılar olduğunu ifade eden K10, “Tasarım, uygulama, bakım ve işletme aŐamalarındaki uzmanların da yer aldığı, uygulama aŐaması ile sürekli bir iliŐki kurulması gereken, st seviyede koordinasyon gerektiren bir süreç olarak yürütülmelidir. Tasarım aŐamasında tasarımın konseptte uygunluğunu değerlendirmek ve ilgili taraflar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla gözden geçirme toplantıları yapılmalıdır” Şeklinde düşündüğünü belirtmektedir.

Uygulamada proje sürecinin doğru yönetildiğinde iŐlerinin kolaylaŐtıėını belirten K20, uygulamanın etkinliğini sağlamak için proje metodolojisine uygun proje yöneticisi görevlendirdiğini ve minimum hatayla sürecin gerçekleşmesi için detaylı uygulama proje planı oluŐturduklarını ifade etmektedir. Uygulama yönetimini yaparken yasal mevzuata uygunluğunu sağlayacak tedbirler aldığını belirtmektedir. Uygulama projelerini yöneten K21 ve K24 uygulama aŐamasının istenilen sonuçları zamanında ve doğru bir Şekilde sağlaması için aksaklıklar n görülmesinin ve oluşan problemlerin hemen zme kavuŐturulması için sürekli takibinin sağlanması önemli olduğunu dŐnmektedirler. Uçtan uca bir süreç mantığında dŐndėilerinde iŐletmeye almadan önceki son iŐlemin kabul iŐlemi ile proje kapatma iŐlemi olduğunu anlatmaktırlar.

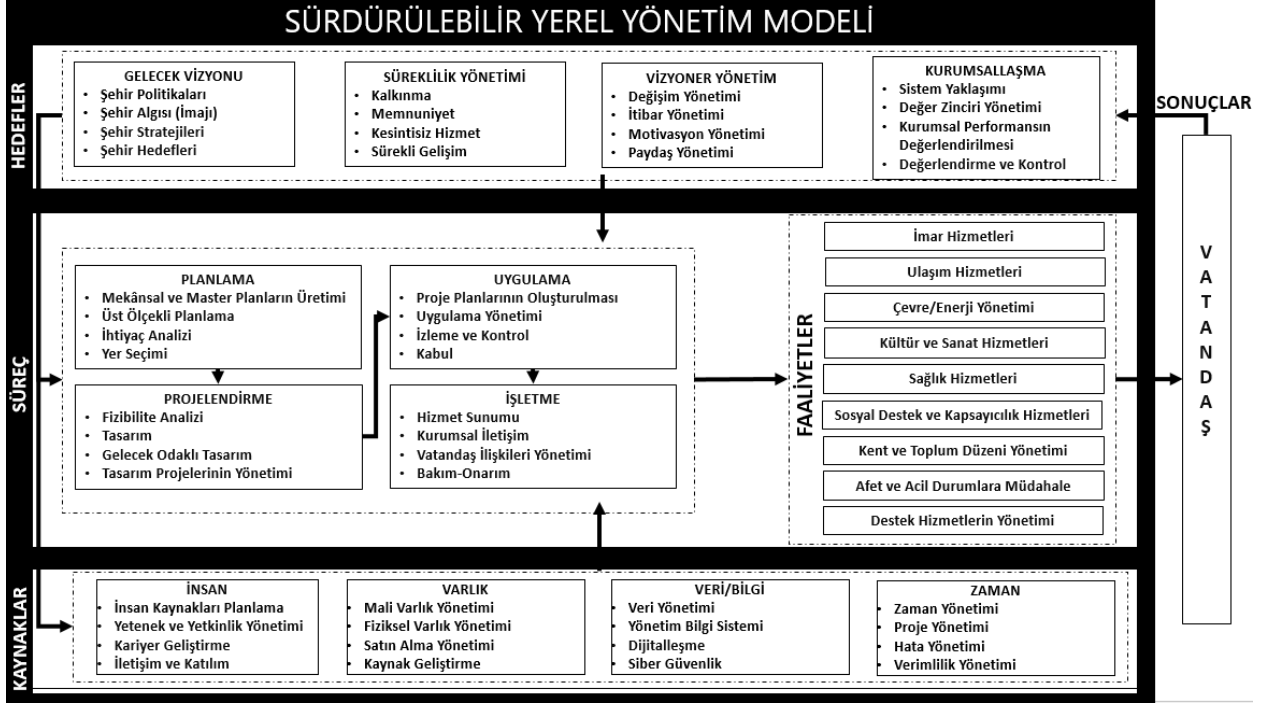
Planlamanın doğru yapıldığı, doğru proje ile yapılan doğru uygulamanın iŐletmesinin kolay olduğunu düŐünen K23, yerel yönetimlerin faaliyet gösterdikleri alanda vatandaŐa temas eden noktalarda görev, yetki, sorumluluk dhilinde hizmetlerini sunmakta olduğunu belirtmektedir. “Hizmetin sunulduğu işletmenin ve hatta içindeki varlıkların, etkin, planlı ve sürdürülebilir kullanımını sağlayacak bakım-onarım sistemleri oluşturmak lazım. Herhangi bir aksaklık nedeniyle oluşan ya da oluŐabilecek olan hizmet kesintilerini analiz ederek gerekli tedbirleri alınması elzemdir”. K22 ve K2 hizmetleri sunarken vatandaŐa bir taahhütte bulunulması ve bunu hizmet seviyesi hedefi olarak belirleyip, bu seviye ulaŐılıp ulaŐılmadıėının sürekli değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

#### 5.5. Vatandaş Memnuniyeti ile İlgili GörüŐler

K4 hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve vatandaş gözünde nasıl algılandığının görülmesi için vatandaş sesine kulak vermenin gerekli olduğunu belirtmektedir. “Vatandaşın temas ettiği tüm noktalarda olumlu deneyim yaŐamasını sağlayacak, olası olumsuzlukları ortadan kaldıracak deneyim yönetimi yaklaşımını benimsek lazım”. Faaliyetleri yerine getirirken hedef kitlenin sunulan hizmetler hakkında farkındalık kazanması için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerini de içeren pazarlama faaliyetlerini yürütmesinin elzem olduğunu ileri sürmektedir. “Değer zinciri olarak değerlendirecek olursak asıl hizmetlerin planlanırken vatandaşın gereksinimleri saptanmalıdır. Projeciler bu gereksinime uygun hizmetler tasarlamalı, yapımcılar yapmalıdır. İŐletmeye alındıktan sonra müşteri ile iletiŐimde olmalıdır. İdealde daha fazla hedef kitleye hitap etmek için hizmetlere yönelik pazarlama, tanıtım, iletişim planları yapılmalı, pazarlamanın 4P si yerel yönetimler tarafından da kullanılmalıdır”.

## 6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yerel yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını ortaya çıkarmak ve bir model önerisi getirmek için çalışılmıştır. Elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalar altında uzman yöneticilerin görüşleri alınarak bulgular kısmında özetlenmiştir. Literatür analizi ve nitel veri analizleri neticesinde Şekil 2'de yer alan model kavramsal çerçevesi elde edilmiştir. Kavramsal çerçevede birbirini etkileyen temalar ve neden sonuç ilişkisi ok yönleri ile gösterilmiştir.



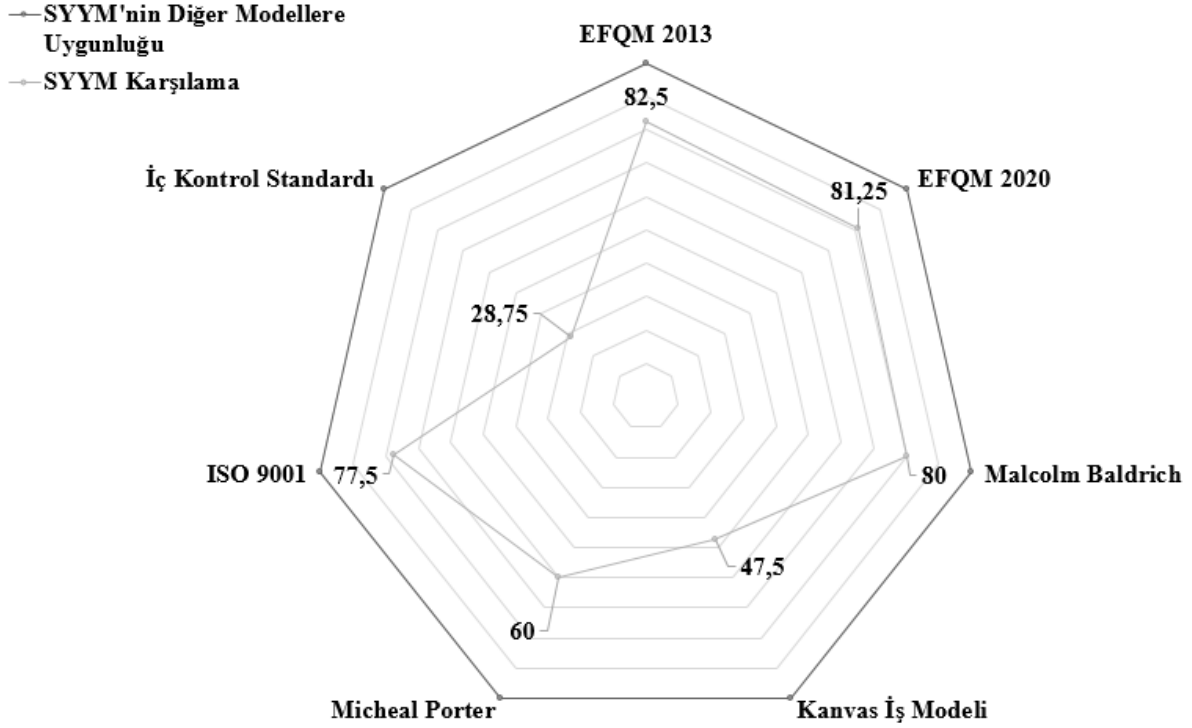
**Şekil 2. Yerel yönetimlerde kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı kavramsal çerçevesi**

Oluşturulan bu yeni yaklaşım Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli (SYMM) olarak 2.2. bölümünde bahsedilen küresel yönetim modelleri ile kıyaslanmış ve ortaya çıkan benzerlikler ve ulaşılan farklı sonuçlar kıyaslanmıştır. Yapılan kıyaslama tablolarından makalede fazla yer tutmaması adına sadece bir tanesine Şekil 3'te yer verilmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ			EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ 2020			
BİLEŞENLER	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK	ALT KRİTERLER	KRİTERLER		
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	1.1. Amaç ve Vizyonun Tanımlanması	1. Amaç, Vizyon ve Strateji	Y Ö N	
		Şehir Algısı	1.2. Paydaşların İhtiyaçlarının Belirlenmesi			
		Şehir Hedefleri	1.3. Ekosisteminin Anlaşılması			
	Kalkınma	1.4. Stratejilerin Geliştirilmesi				
	Süreklilik Yönetimi	Memnuniyet	1.5. Yönetişimin Tasarlanması ve Performans Yönetim Sistemi	2.1. Kuruluşun Kültürü ve Değerleri		2. Kurum Kültürü Ve Liderlik
		Kesintisiz Hizmet	2.2. Değişimi Gerçekleştiren Koşullar			
		Sürekli Gelişim	2.3. Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Etkinleştirilmesi			
	Değişim Yönetimi	2.4. Amacına Uygun Vizyon Ve Strateji Geliştirmek				
	Vizyoner Yönetim	İtibar Yönetimi	3.1. Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurun	3.1. İşletme Ve Yönetim Paydaşları - Güvenli Ve Sürdürülebilir Sürekli Destek		3. Paydaş Bağlılığı Sağlama
		Motivasyon Yönetimi	3.2. İnsanlar: Etkileme, İlişkilendirme, Geliştirme Ve Koruma			
		Paydaş Yönetimi	3.3. Toplum: Kalkınmaya, Refah Ve Refaha Katkıda Bulunmak			
	Sistem Yaklaşımı	3.4. Ortaklar Ve Tedarikçiler: İlişkiler Kurun Ve Sürdürülebilir Değer Yaratmak İçin Destek Sağlayın				
Kurumsallaşma	Değer Zinciri Yönetimi	4.1. Değeri Tasarla & Nasıl Oluşturulur?	4.2. İletişim Kur & Değeri Sat	4. Değeri Yaratmak		
	Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi	4.3. Değeri Sunun				
	Değerlendirme ve Kontrol	4.4. Tanımla & Tecrübeyi Uygulayın				
K A Y N A K L A R	İnsan	İnsan Kaynakları Planlama			5.1. Performans Yönetimi & Risk Yönetimi	5. Performans Ve Dönüşüm Yönetimi
		Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	5.2. Gelecek İçin Kuruluşu Dönüştürün			
		Kariyer Geliştirme	5.3. İnovasyon ve Teknoloji Kullanın			
	İletişim ve Katılım	5.4. Kaldıraç Veriler, Bilgi & Birikim				
	Varlık Yönetimi	Mali Varlık Yönetimi	5.5. Varlıkları & Kaynakları Yönet	6.1. Müşteri Algı Sonuçları	6. Paydaş	
		Fiziksel Varlık Yönetimi	6.2. İnsanların Algı Sonuçları			
		Satınalma Yönetimi	6.3. İşletme & Yönetim Paydaşları			
	Kaynak Geliştirme	6.4. Toplum Algı Sonuçları				
	Veri/Bilgi	Veri Yönetimi	6.5. Ortaklar & Tedarikçiler Algı Sonuçları	7.1. Amacını Sağlama ve Sürdürülebilir Değer Yaratmadaki Başarılar	7. Stratejik ve Operasyonel Performans	
		Yönetim Bilgi Sistemi	7.2. Finansal Performans			
		Dijitalleşme	7.3. Kilit Paydaş Beklentilerinin Yerine Getirilmesi			
	Siber Güvenlik	7.4. Stratejik Hedeflerin Başarısı				
Zaman	Zaman Yönetimi	7.5. Performans Yönetme Başarısı	7.6. Dönüşüm Yönetme Başarısı			
	Proje Yönetimi	7.6. Dönüşüm Yönetme Başarısı				
	Hata Yönetimi	7.7. Gelecek İçin Önlem Tahmini				
S Ü R E Ç L E R	Planlama	Mekânsal ve Master Planların Üretimi		6.2. İnsanların Algı Sonuçları	6. Paydaş	
		Üst Ölçekli Planlama				
		İhtiyaç Analizi				
	Yer Seçimi	6.3. İşletme & Yönetim Paydaşları				
	Projelendirme	Fizibilite Analizi	6.4. Toplum Algı Sonuçları	7.1. Amacını Sağlama ve Sürdürülebilir Değer Yaratmadaki Başarılar	7. Stratejik ve Operasyonel Performans	
		Tasarım	7.2. Finansal Performans			
		Gelecek Odaklı Tasarım	7.3. Kilit Paydaş Beklentilerinin Yerine Getirilmesi			
	Tasarım Projelerinin Yönetimi	7.4. Stratejik Hedeflerin Başarısı				
	Uygulama	Proje Planlarının Oluşturulması	7.5. Performans Yönetme Başarısı	7.6. Dönüşüm Yönetme Başarısı		
		Uygulama Yönetimi	7.7. Gelecek İçin Önlem Tahmini			
		İzleme ve Kontrol				
	F A A L İ Y E T L E R	İmar Hizmetleri Yönetimi	Kabul			
Hizmet Sunumu						
Kurumsal İletişim						
Ulaşım Hizmetleri Yönetimi						
Çevre Hizmetleri Yönetimi						
Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi						
Sağlık Hizmetleri Yönetimi						
Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi						
Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi						
Kültür Hizmetleri Yönetimi						
Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi						
Destek Faaliyetler						
S O N U Ç L A R	Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Gelecek Vizyonu ile İlgili Sonuçlar				
		Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar				
		Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar				
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Kurumsallaşma ile İlgili Sonuçlar				
		İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar				
		Varlık ile İlgili Sonuçlar				
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Zaman ile İlgili Sonuçlar				
		Bilgi/Veri ile İlgili Sonuçlar				
		Planlar ile İlgili Sonuçlar				
	Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Projelendirme ile İlgili Sonuçlar				
		Uygulama ile İlgili Sonuçlar				
		İşletme ile İlgili Sonuçlar				
İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
	Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
	Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
	Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar	Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar					

Şekil 3. SYM ile EFQM 2020 modeli boyutları kıyaslaması

Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli ile diğer yönetim modelleri kıyaslandığından Şekil 4'te de görüldüğü üzere en çok EFQM 2013 ve EFQM 2020 modelleri ile benzerliği vardır. İlişkiler yoğunluk olarak stratejik yönetim, tasarım, veri yönetimi, kaynak yönetimi, performans yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, liderlik, yönetim, çalışan yönetimi, ürün ve hizmet sunumu başlıklarında ortaklık göstermektedir. Sürdürülebilir yerel yönetim modelinin diğer modellere göre ön plana çıkan özelliği ise yerel yönetimlere özgü süreçlere, faaliyetlere, hedeflere odaklanmış olmasıdır. Diğer yönetim modelleri birincil amacı karlılık ve rekabet olan özel sektör tarafından daha çok tercih edilmektedir.



Şekil 4. Kıyaslama sonuçları

Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi; yalın, yeniliklere hızlı adapte olan, insan kaynağının gelişmesine imkân sağlayan, dijital dönüşümü gerçekleştiren, karar alma süreçlerini hızlandıran, küresel rekabet gücünü yükselten, ortak aklı kurumsallaştıran, yetki ve sorumlulukları net olan bir yapı ortaya koymaktadır. Türkiye'yi hedeflerine taşıyacak bu yeni sistemin tam olarak amacına ulaşabilmesi ve bir vücudun organları gibi sağlıklı bir şekilde işlemesi için yerinden yönetim ilkesinin icracı birimleri olan yerel yönetimlerde yeni bir yönetim modelinin oluşturulması bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gereklilikten hareketle yeni yerel yönetim modelleri oluşturulması elzemdir.

Türkiye'nin kalkınmasında, gelişmesinde, vatandaşın doğrudan hayatına dokunan hizmetlerin yerine getirilmesinde büyük sorumluluğu bulunan yerel yönetimlerin bu kavramsal çerçevede belirtilen yaklaşımları uygulaması, ülkemizde yerel yönetim sistemlerinin standartlaştırılmasına, verimli ve yüksek kalitede hizmet oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Bu yaklaşım, yerel yönetimlerin mevcut yönetim seviyelerini teşhis etmek ve geliştirmek için sistemsel bir çerçeve sunmaktadır. Özünde "Vatandaş memnuniyetini sağlamak için vizyoner hedefler doğrultusunda kaynakları etkili ve verimli süreçlerle yönetmek gerekir." anlayışı olan yaklaşım, yerel yönetimler için rehber özelliği taşımaktadır.

Bu yaklaşımın tam bir model haline gelmesi için kavramsal çerçevede yer alan temalar, alt temaların tanımlanması, adım adım nasıl uygulanacağına dair üst ve alt rehberler oluşturulması tavsiye edilmektedir. Böylelikle yerel yönetimler, bu rehberler sayesinde hizmetleri yerine getirirken nelere dikkat etmesi ve ne tür sistemler kurması gerektiğinin farkına varmış olacaktır. Ayrıca bu modele, diğer yönetim modellerinde olduğu gibi bir değerlendirme sistematığının kurulması önerilmektedir. Bu sayede yerel yönetimler kurumsal sürdürülebilirliğe ne kadar yakın olduklarını sürekli olarak öz değerlendirme ve dış değerlendirmelerle ölçmüş olacaktır.

Çalışmanın kuramsal kısıtları arasında yerel yönetimlerde bu konuda ve bu kapsamda bir çalışma yapılmamış olması yer almaktadır. Metodolojik kısıtları iirilişinde ise olgu bilimi deseni ve araştırma evreni genişliğine karşı örnekleme seçiminde yerel yönetimler içinde en başarılı rol model olan bir yerel yönetimin seçilmiş olmasıdır. Ülkemizde yaklaşık 1.392 belediye bulunmaktadır, bu model özellikle küçük belediyeler için fazla ideal gözükebilir ancak belediye başkanları başta olmak üzere tüm yöneticilerin yerel hizmetleri yerine getirirken istifade edeceği, farklı bir bakış açısı katabileceği de aşikrdır.

Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar, gelecekte Avrupa ve Amerika'da geliştirilecek benzer yönetim modellerini de yakından takip etmelidir. şehirler değişiyor, yöneticiler ve yönetim yaklaşımları değişiyor. Yeni nesil bakış aılılarıyla bu model üzerine geliştirmeler yapılabilir, Türk Standartları Enstitüsü gibi standart belirleyen kuruluşlar tarafından yerel yönetimlere özgü standart uygulamalar haline getirilmesi faydalı olacaktır.

#### **Yazar Katkıları / Author Contributions**

*Hayri Baraçlı:* Literatür Taraması, Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Derleme, Makale Yazımı-rijinal taslak  
*Ramazan zcan Yıldırım:* Literatür Taraması, Metodoloji, Veri Derleme, Analiz, Makale Yazımı-rijinal taslak

*Hayri Baraçlı:* Literature Review, Conceptualization, Methodology, Data Curation, Writing-original draft  
*Ramazan zcan Yıldırım:* Literature review, Conceptualization, Data Curation, Analysis, Writing-original draft

#### **atışma Beyanı / Conflict of Interest**

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel ıkar atışması beyan edilmemiştir.  
*No potential conflict of interest was declared by the authors.*

#### **Fon Desteği / Funding**

Bu alışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kr amacı gtmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.

*Any specific grant has not been received from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

#### **Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards**

Yazarlar tarafından, alışmada kullanılan ara ve yntemlerin Etik Kurul izni gerektirmediği beyan edilmiştir.

*It was declared by the authors that the tools and methods used in the study do not require the permission of the Ethics Committee.*

#### **Etik Beyanı / Ethical Statement**

Yazarlar tarafından bu alışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tm alışmaların kaynakada belirtildiği beyan edilmiştir.

*It was declared by the authors that scientific and ethical principles have been followed in this study and all the sources used have been properly cited.*



Yazarlar, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan alışmalarının telif hakkına sahiptirler ve alışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

*The authors own the copyright of their works published in Journal of Productivity and their works are published under the CC BY-NC 4.0 license.*



## KAYNAKÇA

- Bansal, P. (2005). "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, 26, 197-215.
- Baraçlı, H. (2018). "Yönetimde Kırk Dörtler", İkinci Baskı, Abe Yayınevi, İstanbul.
- Benn, S., Dunphy, D. ve Griffiths, A. (2006). "Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective", *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-163.
- Çelebi, S. (2014). "Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2014). "Türkiye Habitat III Ulusal Raporu", <https://habitat.csb.gov.tr/habitat-iii-turkiye-ulusal-raporu-i-5737>, 43, (Erişim Tarihi: 01.04.2023).
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2017). "Şehircilik Şurası Komisyon Raporları", <https://webdosya.csb.gov.tr/db/sehirciliksurasi/icerikler/kom-syonraporlar-son-20180226140426.pdf>, 57-321, (Erişim Tarihi: 01.04.2023).
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2017). "Şehircilik Şurası-Şehirleşmenin Yeni Vizyonunda Yerel Yönetimlerin Rolü Komisyonu", <https://sehirciliksurasi.csb.gov.tr/4.-komisyon-i-6336>, (Erişim Tarihi: 01.04.2023).
- Coşkun, B. ve Öztürk N.K. (2002). "Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(2), 73-80.
- Dow Jones Sustainability Indices (2012). "Corporate Sustainability", <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>, (Erişim Tarihi: 23.03.2019).
- Dyllick, T. and Kai H. (2002). "Beyond The Business Case For Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-132.
- Erlanson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L. ve Allen, S.T. (1993). "Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Method, Beverly Hills", Sage Publications, CA.
- Ertürk, H. (1996). "Sürdürülebilir Kentler", *Yeni Türkiye Habitat II Özel Sayısı*, 2, 175.
- European Foundation for Quality Management (2020). "EFQM Excellence Model", <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> (Erişim Tarihi: 15.04.2023).
- European Foundation for Quality Management. (2013). "EFQM Excellence Model 2013 in Turkish", <https://mailchi.mp/1de4ef3ee8bc/model2013turkish>, 12-33, (Erişim Tarihi: 20.04.2023).
- Foley, K. (2005). "Meta Management: A Stakeholder/Quality Management Approach to Whole of Enterprise Management", SAI Global, Sydney.
- Gebel, A. (2004). "The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability", *The Aviation Industry*, Editör: U. Steger, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Geenhuisan, M. ve Nijkamp, P. (1994) "Sürdürülebilir Kent Nasıl Planlamalı?", *Toplum ve Bilim Dergisi* 3, 131.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2011). "İç Kontrol Rehberi", <https://dosyaism.saglik.gov.tr/Eklenti/34716,ic-kontrol-mevzuatiek47799650pdf.pdf?0>, (20 Nisan 2023), 1-124.
- İMKB (2011). "Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler", [https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK\\_OZET\\_BILGILER.pdf](https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf), 3, (Erişim Tarihi: 25.03.2023).
- Kurt, N. (2003). "Yerel Yönetim Anlayışında Piyasa Sisteminin Artan Rolü", *Yerel Yönetim ve Denetim*, 8(10), 53.
- Kuşat, N. (2012). "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIV(II), 228-238.
- Marrewijk, M.V. ve Werre, M. (2002). "Multiple Levels of Corporate Sustainability", *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 95-105.
- McKinsey (2010). "How Companies Manage Sustainability: McKinsey Global Survey Results", <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-companies-manage-sustainability-mckinsey-global-survey-results>, (Erişim Tarihi: 25 Mart 2023).
- McKinsey (2014). "Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey Results", <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainabilitys-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>, (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2023).
- MIT Sloan Management Review (2008). "What is Sustainability", <http://sloanreview.mit.edu/what-is-sustainability/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2023).
- Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010). *Business Model*, Wiley, Danvers.

- zer, A. (2013). "Yerel Yönetimlerde ağdaş Belediyecilik İçin Yeni Bir Model Önerisi", *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler ve Kentsel Politikalar*, 1, 79.
- Patton, M.Q. (1987). "How to Use Qualitative Methods in Evaluation", Sage Publications, Newbury Park, London.
- Penrose, E.T. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm", John Wiley&Sons, New York.
- Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance", Free Press, New York.
- Price Waterhouse Coopers. (2011). "Türk İş Dünyasında Sürdürülebilirlik Uygulamaları", [https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/pwc\\_surdurulebilirlik\\_raporu-2012.pdf](https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/pwc_surdurulebilirlik_raporu-2012.pdf) , 7-23, (Erişim Tarihi: 21.04.2023).
- Stewart, J. (1989). "The Future of Local Government", Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- The National Institute of Standards and Technology. (2019). "Baldrige Excellence Framework", <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>, 1-40, (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Türk Standartları Enstitüsü. (2015). "TS EN ISO 9001", TSE. Ankara, 1-24.
- Yalçındağ, S. (1997). "Yerel Yönetimlerde Etkinlik", *ağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 6(1), 3-15.
- Yalçınkaya, A., Durmazlar, V. ve Adiler, L. (2011) "A New Approach for Sustainable Development and Corporate Sustainability: Triple Bottom Line", *9<sup>th</sup> International Knowledge, Economy and Management Congress*, 23-25 Haziran, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, A.K. (2008). "The Corporate Sustainability Model for Airline Business", *European Journal of Scientific Research*, 22(3), 304-317.
- Young, W. ve Tilley, F. (2006). "Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate", *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415.