

# Büyükşehir Belediyeleri ve Personel Sorunu: 2006-2016 Dönemi<sup>1</sup>

*Prof. Dr. Arif Erençin\**

## *Özet*

Büyükşehir belediyelerinin personel politikası önemli tartışma konularından birisini oluşturmaktadır. Bu tartışma büyükşehir belediyelerinin yetki alanlarının ve sorumluluklarının genişlemesine koşut olarak büyümektedir. Ayrıca, yeni personel politikasında kamu hizmetlerinin üretim ve sunumunda yaşanan piyasalaştırma süreci de etkili olmaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin 2009 ve 2014 yıllarında hazırladıkları stratejik planlarında ortaya konan SWOT analizleri, stratejik amaç ve faaliyetler karşılaştırmalı ve bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak ortak noktalar ve farklılıklar değerlendirilmiştir. Böylece büyükşehir belediyelerinin personel politikaları örneğinden yola çıkarak, yenilenmekte olan Türk personel rejiminin etkileri ve özellikleri ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Büyükşehir Belediyesi, stratejik plan, personel.

## *Abstract*

### **Greater City Municipalities And Personnel Question: The Period of 2006-2016**

Personnel policy of greater city municipalities is one of the significant controversial subjects. This issue is becoming more important in parallel with the enlargement of the legal responsibilities and jurisdictions of greater city municipalities. Furthermore, the marketization in production and fulfillment

---

<sup>1</sup> 5-7 Mayıs 2016 tarihlerinde İzmir’de düzenlenen KAYSEM 10 “Büyükşehir Yönetimi ve İl Yönetiminin Yeni Yüzü” Sempozyumunda sunulan “Büyükşehir Belediyelerinin Personel Stratejisi: Bir Karşılaştırma” başlıklı bildirinin gözden geçirilmiş, genişletilmiş ve güncellenmiş biçimidir.

\* abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

Makalenin gönderilme tarihi: 23.02.2018; Kabul tarihi: 29.03.2018.

of local public services militates for new personnel policy. In this work, common points and differences in SWOT analysis, strategic goals and targets of strategic plans which have been prepared between 2009 and 2014 by greater city municipalities in Turkey have been handled and evaluated in a comparative and holistic perspective. So influences and characteristics of renewing personnel regime of Turkey have been revealed by sampling personnel policies of greater city municipalities.

**Key Words:** Greater City Municipalities, strategic plan, personnel.

## GİRİŞ

Büyükşehir belediyelerini yeniden düzenleme süreci 1984 yılından günümüze belirli bir ritim içinde sürdürülmektedir. İlçe belediyelerini zayıf bırakıp metropoliten idarenin neredeyse farklı bir merkez olarak değerlendirilmesinden vazgeçmeden, öncelikli olarak 2005 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile sorumlulukları konsolide edilen üst kademenin 2008 yılında da 5747 sayılı Kanun ile sınırları yeniden tahkim edilmiştir (Çınar vd., 2009). 2012 yılında ise 6360 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle daha geniş çaplı bir değerlendirme yapılarak hem mevcut iki kademeli sistemin yetki alanı nihai sınırlarına eriştirilmiş hem belediye sisteminin büyük bir bölümü iki kademeli hale getirilmiştir. Böylece *optimal ölçek* arayışları karşılarken, yeni yapının katılım, kırsal alan yönetimi ve il yönetimi açısından taşıdığı sakıncalar yanında, fiziki donanım ve personel konularındaki yetersizlikleri göz ardı edilmiştir (Parlak, 2015: 131-132).

Esasen şehirlerde piyasa yanlı kamusal faaliyetler için daha uygun bir tercih olması, alt kademe belediyelerin bir miktar zorunluluktan bir miktar da yasal düzenlemelerin dayatmaları nedeniyle üst kademe yönetim ile bir ortak yaşam/uyum geliştirmesi ve alternatif bir modelin siyasi ve toplumsal muhalefet tarafından oluşturulamaması nedeniyle bu aşırı merkeziyetçi iki kademeli sistem, büyük demokrasi açığına rağmen daha da güçlenen –âdeta bir *Gargantua*<sup>2</sup>– bir atipik yerel yönetim yapısı olarak varlığını sürdürmekte ve büyümektedir. Dolayısıyla büyükşehir belediye sistemi hem mevcut haliyle hem tarihsel bir perspektifle yönetim ve siyaset çalışmaları için farklı ve

---

2 *Gargantua*, François Rabelais'in (1494-1553) fantastik edebiyatın başlangıcı olarak tanınan eserinin kahramanı olan devin adıdır (Rabelais, 2006). *Gargantua* metaforu, metropoliten yönetimin örgütlenmesinde karar almada tek bir siyasi merkezin baskın olduğu siyasal sistemin ideal model olarak kabul edilmesini eleştirmek üzere kullanılmaktadır (Wood, 1958 ve Ostrom vd., 1961).

ilginç örnekler sağlamaktadır. Diğer sorun alanları yanında personel konusu üzerinden geliştirilen yaklaşımlar da bu açıdan ele alınabilir.

Kamu çalışanları konusunda öne çıkan başlıca gelişme; sendikasılaşım, ücretlerin görece geriletilmesi, sayılarının azaltılması ve taşeronlaşma gibi birbiriyle bağlantılı bir zayıflatma çizgisinin ısrarlı olarak takip edilmesi biçimini almaktadır. Yeni bir personel rejimi oluşturma hedefi içinde stratejik yönetim uygulamalarıyla performans sistemi öne çıkmaktadır. Bu çerçevede büyükşehir belediyelerinin personel politikaları; stratejik planlarında SWOT analizi ve stratejik amaç, ilke ve faaliyetler başlıkları altında somutlaştırılmaktadır. Bu konuda stratejik planlar üzerinden belediyelerin personel sisteminin değerlendirilmesi (Erençin, 2007; Sadioğlu ve Ömürgülşen, 2013; Ömürgülşen: 2017) sorunun bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına ve analiz edilmesine katkı yapmaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin 2009 ve 2014 yıllarında hazırladıkları stratejik planlarında ortaya konan SWOT analizleri, stratejik amaç ve faaliyetler karşılaştırmalı ve bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak ortak noktalar ve farklılıklar değerlendirilmiştir. Böylece büyükşehir belediyelerinin personel politikaları örneğinden yola çıkarak, yenilenmekte olan Türk personel rejiminin etkileri ve özellikleri ortaya konmuştur.

## **Büyükşehir Belediyelerinin Personel Sorunları ve Güçlü Yanları**

Büyükşehir belediye sınırları içinde yaşayan nüfus 2006 yılında 30 milyon civarındadır. Büyükşehir belediye nüfusu, bu 16 büyükşehir belediyesi için (bundan sonra 16 BŞB olarak anılacaktır), 2014 yılında 45 milyona yükselerek yüzde ellilik bir artış göstermiştir (Tablo 1). Bu artışın temel nedeni büyükşehir belediyelerinin sınırlarının genişletilmesidir. 2014 yılından 2016 yılına 2 yıllık sürede ise yüzde 3,24’lük artışla bu belediyelerin hizmet ettikleri nüfus 46 milyon 459 bin olmuştur. Nüfus artışı 2006-2014 döneminde Antalya’da üç kattan fazla olmuş, Samsun, Konya ve Mersin’de üç kata yakın bir artış görülmüştür. Nüfus değişimi İstanbul’da yüzde 21, Kocaeli ve Ankara’da yüzde 24 İzmir’de ise yüzde 30 artış şeklindedir.<sup>3</sup>

3 2005 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun Geçici 2. maddesi ile büyükşehir belediye sınırları İstanbul ve Kocaeli ilinde il mülki sınırı, Ankara ve İzmir için ise valilik binası merkez kabul edilmek üzere yarıçapı elli kilometre olan dairenin sınırları olarak belirlendiğinden bu dört büyükşehir belediyesinde 2012 yılında 6360 sayılı Kanun’un diğer büyükşehir belediyeleri için yarattığı nüfus artışı etkisi sınırlı bir biçimde gerçekleşmiştir.

**Tablo 1.** 16 BŞB Nüfusu ve Personeli (2014)

	Büyükşehir Belediyesi	Nüfus (000)	Personel Sayısı	Nüfus/ Personel	Memur Sayısı	Nüfus / Memur
<b>1</b>	Adana	2.166	2.291	945	1.079	2.007
<b>2</b>	Ankara	5.150	4.299	1.198	3.567	1.444
<b>3</b>	Antalya	2.223	2.381	934	1.205	1.845
<b>4</b>	Bursa	2.788	2.512	1.110	1.512	1.844
<b>5</b>	Diyarbakır	1.635	1.154	1.417	615	2.659
<b>6</b>	Erzurum	763	473	1.613	218	3.500
<b>7</b>	Eskişehir	812	1.204	674	573	1.417
<b>8</b>	Gaziantep	1.899	944	2.001	718	2.631
<b>9</b>	İstanbul	14.377	13.712	1.048	8.972	1.602
<b>10</b>	İzmir	4.113	4.472	920	3.727	1.104
<b>11</b>	Kayseri	1.322	1.329	995	615	2.150
<b>12</b>	Kocaeli	1.723	2.810	613	1.264	1.363
<b>13</b>	Konya	2.109	2.171	971	1.260	1.674
<b>14</b>	Mersin	1.727	2.497	692	902	1.915
<b>15</b>	Sakarya	933	870	1.072	463	2.015
<b>16</b>	Samsun	1.270	1.126	1.128	576	1.650
	<b>Toplam</b>	<b>45.000</b>	<b>44.245</b>	<b>1.017</b>	<b>27.266</b>	<b>1.650</b>

*Kaynak:* TUİK (2015) ve 16 BŞB Stratejik Planları

Personel sayısı 2006-2014 döneminde 16 BŞB’de ortalama olarak ancak yüzde 27 artmıştır. Personel başına nüfus 2006 yılında 854 iken 2014 yılında 1.017’dir. Dolayısıyla personel başına nüfustaki artış yüzde 19’dur. Bu konuda dikkat çeken örneklerden ilki Erzurum Büyükşehir Belediyesi’dir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi’nin personel sayısı 2006 yılından 2014 yılına 677’den 473’e düşmüştür. Böylece personel başına düşen nüfus 2006’da 555 iken 2014’de 1.613’e yükselmiştir. Dolayısıyla Erzurum Büyükşehir Belediyesi’nin personeli sekiz yıl içinde neredeyse üç kat fazla nüfusa hizmet vermek durumunda kalmıştır. Diğer önemli örnek ise İzmir Büyükşehir Belediyesi’dir. 2006 yılında personel başına düşen nüfus 1.606 iken 2014 yılında bu rakam 920’ye inmiştir. Ancak İzmir dışında diğer tüm büyükşehir belediyeleri için personel başına nüfus sayısı artmıştır.

Büyükşehir belediyelerinde 2006 yılında 13.723 olan memur sayısının (Erençin, 2007: 4) 2014 yılında 27.266'ya yükseldiği görülmektedir. Bu artış memur başına nüfusun 2.170'den 1.650'ye düşmesine yol açmıştır (yaklaşık yüzde 25'lik bir azalış). Dolayısıyla bu durum olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Ancak, bu durum büyük oranda, 2013 yılında yürürlüğe giren 6495 sayılı Kanun (9. madde) gereğince yerel yönetimlerde sözleşmeli personel olarak çalışanların memur kadrosuna alınmasından kaynaklanmaktadır. Büyükşehir belediyelerinde 2012 yılında 6.157 sözleşmeli personel vardır (MİGM, 2013: 50). Bu sayı 6495 sayılı yasa sonrasında 87'ye inerken (MİGM, 2014: 49) memur sayısı da –yeni atanan memurlarla birlikte- 19.332'den 26.369'a yükselmiştir. Böylece memur sayısındaki artışın personel başına düşen nüfus üzerinde olumlu bir etkisi olmamıştır. Diğer taraftan büyükşehir belediyelerinde sözleşmeli personel sayısı 2016 yılı sonunda 4.582'ye yükselmiştir (MİGM, 2017: 58).

2014-2016 döneminde ise Erzurum dışında diğer tüm belediyelerin sınırları içinde yaşayan nüfus artmıştır. 2014-2016 döneminde 16 BŞB için toplam personel sayısı 44.245'den 42.672'ye düşerek yüzde 3,55 toplam memur sayısı da 27.266'dan 26.674'e düşerek yüzde 2,17 azalmıştır (Tablo 2). Bu dönemde Adana, Erzurum, İstanbul ve İzmir dışındaki büyükşehir belediyelerinin toplam personel sayısı azalırken, Adana, Erzurum, İzmir yanında Bursa, Diyarbakır, Eskişehir, Kocaeli ve Mersin'de memur sayısının arttığı görülmektedir. 2014 yılında 16 BŞB için personel başına düşen nüfus 1.017'den 1.089'a; memur başına düşen nüfus ise 1.650'den 1.742'ye yükselmiştir.

**Tablo 2.** 16 BŞB Nüfusu ve Personeli (2016)

	Büyükşehir Belediyesi	Nüfus (000)	Personel Sayısı	Nüfus / Personel	Memur Sayısı	Nüfus / Memur
1	Adana	2.202	2.578	854	1.310	1.681
2	Ankara	5.347	4.073	1.313	3.343	1.599
3	Antalya	2.239	2.233	1.003	1.154	1.940
4	Bursa	2.901	2.408	1.205	1.554	1.867
5	Diyarbakır <sup>4</sup>	1.673	1.139	1.469	692	2.418
6	Erzurum	762	543	1.403	296	2.574

4 Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2016 yılı Faaliyet Raporuna ulaşlamamıştır, personele ilişkin veriler 2016 yılında yeniden hazırlanan Stratejik Plandan elde edilmiştir [Bkz.: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi (2016)].

7	Eskişehir	845	1.190	710	615	1.374
8	Gaziantep	1.974	891	2.215	663	2.977
9	İstanbul	14.804	13.718	1.079	8.335	1.776
10	İzmir	4.224	4.882	865	3.843	1.099
11	Kayseri	1.359	1.034	1.314	560	2.427
12	Kocaeli	1.831	2.589	707	1.273	1.438
13	Konya	2.161	1.762	1.226	1.081	1.999
14	Mersin	1.774	2.147	826	1.095	1.620
15	Sakarya	977	721	1.355	410	2.383
16	Samsun	1.296	764	1.696	450	2.880
	<b>Toplam</b>	<b>46.459</b>	<b>42.672</b>	<b>1.089</b>	<b>26.674</b>	<b>1.742</b>

*Kaynak:* TUİK (2017) ve 16 BŞB Faaliyet Raporları

6360 sayılı Kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülen 14 belediyenin (bundan sonra +14 BŞB olarak anılacaktır) hizmet sunduğu nüfus 2016 yılında 15 milyon 380 bin civarındadır. Bu büyükşehir belediyelerinde personel başına düşen nüfus 1.268, memur başına düşen nüfus ise 2.400'dür (Tablo 3). Bu belediyeler içinde personel başına düşen nüfus bakımından Tekirdağ, Balıkesir, Van ve Muğla; memur başına düşen nüfus açısından da Malatya, Kahramanmaraş ve Balıkesir görece olarak iyi durumdadır. Diğer taraftan Mardin hem personel başına düşen nüfus hem memur başına düşen nüfus bakımlarından, Şanlıurfa ise memur başına düşen nüfus bakımından ortalama olarak önemli ölçüde olumsuz anlamda sapma göstermektedir. 16 BŞB ile karşılaştırıldığında da +14 BŞB'nin; 16 BŞB'nin nüfusunun yaklaşık yüzde 33'üne, personel sayısının yüzde 28'ine ve memur sayısının yüzde 24'üne sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** + 14 BŞB Nüfusu ve Personeli (2016)

	Büyükşehir Belediyesi	Nüfus (000)	Personel Sayısı	Nüfus / Personel	Memur Sayısı	Nüfus / Memur
1	<b>Aydın</b>	1.068	1.004	1.064	460	2.322
2	<b>Balıkesir</b>	1.196	1.265	945	646	1.851

3	Denizli	1.006	697	1.443	399	2.521
4	Hatay	1.555	1.114	1.396	590	2.636
5	Malatya	781	602	1.297	536	1.457
6	Manisa	1.397	762	1.833	520	2.687
7	K. Maraş	1.113	973	1.144	658	1.691
8	Mardin	796	323	2.464	153	5.203
9	Muğla	924	965	958	419	2.205
10	Ordu	751	524	1.433	334	2.249
11	Tekirdağ	973	1.143	851	447	2.177
12	Trabzon	779	519	1.501	362	2.152
13	Ş.Urfa	1.941	1.075	1.806	386	5.028
14	Van <sup>5</sup>	1.100	1.160	948	499	2.204
	<b>Toplam</b>	<b>15.380</b>	<b>12.126</b>	<b>1.268</b>	<b>6.409</b>	<b>2.400</b>

*Kaynak:* TÜİK (2017) ve Büyükşehir Belediyelerinin Faaliyet Raporları.

16 BŞB'nin stratejik planlarında personele ilişkin olarak öne çıkan sorunlar ise; hizmet içi eğitimin yetersizliği ve personelin yararlandığı tesislerin ve sosyal faaliyetlerin yetersizliğidir (Tablo 4).<sup>6</sup> 2006 yılında en çok vurgu yapılan sorun olan nitelikli personel sayısının yetersizliği (16 büyükşehir belediyesinin 14'ü bu sorunu belirtmişti), 2014 yılında önem bakımından gerilemekle birlikte (16 büyükşehir belediyesinden 6'sı için sorundur), eşgüdüm eksikliği ile birlikte ikincil derecede öneme sahip gözükmektedir.

Personel sayısının yetersizliği ise Bursa, Konya ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri tarafından sorun alanları içinde gösterilmiştir. 2006 yılında olduğu gibi personel başına düşen nüfus miktarı en yüksek büyükşehir belediyesi olan Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2014 yılında da personel sayısının azlığını sorun olarak görmemektedir. Personel sistemine ilişkin mevzuatın yetersizliği, performans denetiminin gerçekleştirilememesi, kırtasiyecilik ve hizmet üretiminde taşeronlaşma da sorunlar arasında düşük düzeyde de olsa yer bulmaktadır.

5 Tablo 3'de Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2016 yılı faaliyet raporuna erişilemediğinden, personeline ilişkin veriler 2015 yılı Performans Programından alınmıştır [Bkz.: (Van Büyükşehir Belediyesi, 2014a)].

6 16 BŞB Tablo 4, 6 ve 8'de Tablo 1'deki sıra numaraları ile belirtilmiştir.

Tablo 4. 16 BŞB Personele İlişkin Sorunları (2014)

Sorunlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Toplam
Personel Sayısı				X									X	X			3
Nitelikli Personel	X			X			X						X	X	X		6
Eğitim		X				X		X			X			X	X	X	8
Tesis ve Sosyal Faaliyet		X		X			X			X	X			X	X	X	8
Mevzuat Yetersizliği		X					X		X								3
Eşgüdüm Eksikliği	X					X			X				X	X			5
Performans		X									X						2
Kırtasiyecilik		X															1
Taşeronlaşma				X													1

Kaynak: 16 BŞB Stratejik Planları



Taşeronlaşma kamu idarelerinde personel rejimi bakımından önemli başlıklardan birisi olmasına rağmen stratejik planlarda yeterli düzeyde tartışılmamaktadır. Bursa Büyükşehir Belediyesi ‘Zayıf Yönler’ başlığı altında bu meseleye “sorumluluğumuzdaki faaliyetlerin büyük bir bölümünün taşeron personel ile gerçekleştirilmesi” ifadesiyle yer veren tek belediyedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2014: 100). 2012 yılında Türkiye’de yerel yönetimlerde 180 bin hizmet satın alma yöntemiyle –yani taşeron firmalar aracılığıyla– çalıştırılan personel bulunmaktadır. Aynı yıl toplam yerel yönetimler personeli (memur, işçi ve sözleşmeli statüde) 258 bindir. 2013 yılında yerel yönetim personeli sayısı 259 bin olurken, taşeron personel sayısı yüzde 16 artarak 208 bine yükselmiştir. 2014 yılında yerel yönetimler personelinin sayısı değişmezken, taşeron çalışan sayısı 15 bin (yüzde 7 artış) artarak 223 bine çıkmıştır.

2016 yılı sonu itibariyle de yerel yönetimlerin taşeron personel sayısı 347 bin iken toplam personel sayısı 223 bindir (MİGM: 2017: 52). 16 BŞB içinde yalnızca Antalya ve Diyarbakır Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında hizmet alımı yöntemiyle çalıştırılan personel sayısı yer almaktadır. Antalya Büyükşehir Belediyesinde çalışan taşeron personel sayısı 3.728’dir (Antalya Büyükşehir Belediyesi, 2014: 65). Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinde ise 1.698 taşeron personel çalıştırılmaktadır (Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, 2014: 27). Bu iki belediyenin sırasıyla kadrolu personel sayılarının 2.381 ve 1.154 olduğu dikkate alınırca, 2014 yılı itibariyle taşeronlaşmanın normal çalışma düzeni haline geldiği söylenebilir.

Dolayısıyla yerel yönetimlerin personel sayısı artırılmadan artan işgücü gereksiniminin taşeron çalışanlarla karşılanması söz konusudur. Bu sürecin yaygınlaşmasının çalışma ilişkilerinin köklü biçimde dönüşmesi yanında işçi, taşeron firma ve kamu idaresi arasındaki hukuki uyumsuzlukların artmasına yol açacak etkiler taşıdığı gözlenmiştir (Görmüş, 2013: 148). Ancak, 24 Aralık 2017 tarihli ve 30280 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 696 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname ile il özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşlarında, mahalli idare birliklerinde ve yerel yönetim şirketlerinde, 4734 sayılı Kanun ve diğer mevzuat hükümleri uyarınca personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımı sözleşmeleri kapsamında çalıştırılmakta olanların bu idarelerin birlikte ya da ayrı ayrı sermayesinin yarısından fazlasına sahip oldukları şirketlerde işçi statüsünde istihdam edilmeleri öngörülmüştür. Böylece yerel yönetimlerin istihdam türlerinden biri haline gelen taşeron personel 2018 yılında yerel yönetim şirketi personeline dönüştürülerek taşeron personel istihdamı sorununa geçici bir çözüm getirilmekte, fakat bu kez de yerel yönetimlere ait şirketlerin personel sayısında bir olağanüstü artışın önü açılmaktadır. Burada çalışanlar

açısından güvencesiz bir istihdam türünden güvencesizlik derecesi daha az olan ancak güvenceli de olmayan bir başka istihdam türüne geçiş söz konusu olmaktadır. Diğer taraftan hizmet alımı ile personel çalıştırabilmeye ilişkin mevzuat halen yürürlükte olduğundan önümüzdeki yıllarda taşeron personel sayısının yeniden artışı da çok şaşırtıcı olmayacaktır.

6360 sayılı Kanun ile kurulan yeni büyükşehir belediyelerinde ise personelinin hizmet tanımlamalarında ve koşullarında ve tüzel kişiliği kaldırılan il özel idareleri ve belde belediyelerinin personelinin bu büyükşehir belediyelerine devriyle ilgili hukuki ve teknik sorunların ve uyum sorununun önemli olduğu gözlenmektedir (Ömürgülşen, 2017: 184). Ancak, +14 BŞB'nin stratejik planlarında personele ilişkin zayıf yanlara bakıldığında çok belirtilen sorunun, 16 BŞB ile benzer biçimde, hizmet içi eğitim eksikliği olduğu görülmektedir (Tablo 5).<sup>7</sup> Diğer taraftan, + 14 BŞB'nin 16 BŞB'den farklı olarak birimler ve personel arasında eşgüdüm eksikliğini vurguladığı görülmektedir. Tesis ve sosyal faaliyet eksikliği ve nitelikli personel eksikliği öne çıkan diğer zayıf yanlarıdır. Kırtasiyecilik eğilimi ve taşeronlaşma, +14 BŞB için sorun alanı olarak işaret edilmemiştir.

**Tablo 5. +14 BŞB Personele İlişkin Sorunları (2014)**

Sorunlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Toplam
Personel Sayısı			X	X		X			X						4
Nitelikli Personel			X	X	X					X	X	X	X		7
Eğitim	X	X			X		X		X	X	X	X		X	9
Tesis ve Sosyal Faaliyet	X		X			X			X		X	X	X		7
Mevzuat Yetersizliği															0
Eşgüdüm Eksikliği		X	X		X		X		X		X	X	X		8
Performans	X										X		X		3
Kırtasiyecilik															0
Taşeronlaşma															0

*Kaynak:* +14 BŞB Stratejik Planları

<sup>7</sup> +14 BŞB, Tablo 5, 7 ve 9'da Tablo 3'deki sıra numaraları ile belirtilmiştir.

16 BŞB, personel konusunda güçlü yanları olarak en fazla personelinin niteliğini ve kurumsal kimliğinin gücünü belirtmektedir (Tablo 6). Bu iki başlık 2006 yılında stratejik planlarda güçlü yanlar arasında sayılmamıştır. Bu durum 16 BŞB'nin personeline ve kurumsal yapısına bakışında önemli bir değişim yaşandığını göstermektedir. Kurumsal yapıya ve personelin yeterliliğine duyulan güvenin ön plana çıktığı söylenebilir. Ancak Adana, Bursa ve Eskişehir Büyükşehir Belediyelerinin bir taraftan nitelikli personel eksikliğini zayıf yanları arasında işaret ederken (Bkz.: Tablo 4), diğer taraftan nitelikli personeli güçlü bir yan olarak ifade etmelerinin, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında SWOT analizinin belli bir tutarlılık içinde hazırlanmadığının göstergesi olabileceğini de belirtmek gerekir.

**Tablo 6.** 16 BŞB Personeline İlişkin Güçlü Yanlar (2014)

Güçlü Yanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Toplam
Sayı																X	1
Deneyim	X		X	X			X				X			X			6
Nitelik	X	X	X	X			X		X		X						7
Kurumsal Kimlik	X	X		X					X		X				X	X	7
Tesis	X	X															2
Uyum		X		X					X				X				4
Teknoloji		X	X	X					X			X				X	6
Eğitim		X		X													2

*Kaynak:* 16 BŞB Stratejik Planları

Personelin niteliği ve kurumsal kimliğin gücü yanında, 2014 yılı stratejik planlarında dile getirilen güçlü yanlar; personelin deneyimli olması ve hizmet sunumunda teknolojik yeniliklerden yararlanma düzeyinin yüksekliğidir. Ayrıca personelin birbiriyle uyumlu olarak çalışması, hizmet içi eğitimin yeterli olması ve tesisleşme yanında yalnızca bir büyükşehir belediyesi (Samsun) personel sayısının yeterliliğini güçlü yanlar arasında saymaktadır. (2006-2014 yılları arasında Samsun'un nüfusu yaklaşık üç kat artarken personel başına nüfus yüzde 64 artmış, memur başına nüfus ise aynı kalmıştır).

SWOT analizlerinde +14 BŞB personeline ilişkin güçlü yanları belirlerken en çok niteliğe vurgu yapmaktadır (Tablo 7). Burada da Denizli, Tekirdağ

ve Trabzon büyükşehir belediyeleri personelin niteliğini hem bir sorun hem güçlü bir yan olarak görmekte ve dolayısıyla analiz bakımından çelişkiye düşmektedir. Örneğin Denizli Büyükşehir Belediyesi stratejik planında güçlü yönler arasında “genç, dinamik ve nitelikli personel yapısına sahip olma” vurgusunu yaparken, zayıf yönler arasında “teknik personel yetersizliği”, “yabancı dil bilen personel sayısının çok az olması” ve “genç personeldeki tecrübe eksikliği” ifadelerini kullanmaktadır (Denizli Büyükşehir Belediyesi, 2014: 17-18).

**Tablo 7.** +14 BŞB Personeline İlişkin Güçlü Yanlar (2014)

Güçlü Yanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Toplam
Sayı															0
Deneyim					X	X									2
Nitelik	X	X	X			X			X		X	X			7
Kurumsal Kimlik		X	X							X			X		4
Tesis															0
Uyum		X	X						X						3
Teknoloji							X				X	X	X		4
Eğitim			X	X			X								3

*Kaynak:* +14 BŞB Stratejik Planları

Diğer taraftan +14 BŞB için personelin teknolojiyi kullanma düzeyi ve kurumsallaşma ikincil düzeyde güçlü yanlar olarak görülmektedir. Daha sonra sırasıyla personelin uyumlu çalışma özelliğine, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin niteliğine ve personelin deneyimine vurgu yapılmaktadır.

### **Büyükşehir Belediyelerinin Personel Stratejileri**

Personel politikası konusunda 16 BŞB'nin temel stratejisi hizmet içi eğitimin, kalitenin ve etkinliğin artırılmasıdır (Tablo 8). Böylece daha iyi hizmet üretme anlayışı çerçevesinde mevcut personelin niteliğinin istenilen düzeye getirilmesi için hizmet içi eğitime öncelik verildiği söylenebilir.

Tablo 8. 16 BŞB Personeline İlişkin İlke, Hedef ve Faaliyetleri (2014)

İlke, Hedef ve Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Toplam
Etkinlik	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		13
Kalite	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	14
Eğitim	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	15
Sosyal Gelişim ve Tesis	X			X		X	X		X	X		X	X		X		9
Performans		X		X		X				X		X	X		X		7
Ekip Çalışması		X									X		X	X			4
Memnuniyet			X	X		X											3
Liyakat							X					X					2

Kaynak: 16 BŞB Stratejik Planları.

Diğer yandan; personelin sosyal gelişimine yönelik faaliyetlerin ve tesisleşmenin önemine dikkat çekilmektedir. Performans değerlendirmeye dönük faaliyetler de destekleyici bir strateji olarak ele alınmaktadır. Stratejik ilke, hedef ve faaliyetler içinde çalışanlar arasında ekip çalışmasının geliştirilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması ve liyakatın bir ilke olarak güçlendirilmesi diğer başlıklardır.

16 BŞB'nin personel stratejileri 2006 verileriyle karşılaştırıldığında önemli ölçüde benzer sonuçların tekrarlandığı görülmektedir. En çok belirtilen üç strateji (hizmet içi eğitim, kalite ve etkinlik) 2014 yılı stratejik planlarında yerlerini korumaktadır. Bu açıdan bakıldığında 'personelin ve örgütsel yapının daha düşük maliyetle aynı düzeyde hizmet üretimini sağlama' hedefinin en azından temel personel politikası olarak varlığını koruduğu açıktır.

Hizmet içi eğitime yönelik ilke, hedef ve faaliyetler +14 BŞB için de büyük çoğunlukla ön planda yer almaktadır (Tablo 9). Bir taraftan personelin niteliğini geliştirmek diğer yandan belediyeden büyükşehir belediyesine geçişle birlikte değişen statüye uyum sağlama beklentisi personelin eğitiminin önemini artırmış gözükmektedir.

**Tablo 9.** +14 BŞB Personeline İlişkin İlke, Hedef ve Faaliyetleri (2014)

İlke, Hedef ve Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Toplam
Etkinlik								X		X				X	3
Kalite					X			X		X	X				4
Eğitim	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Sosyal Gelişim ve Tesis			X	X	X	X					X	X		X	7
Performans		X	X		X				X			X	X	X	7
Ekip Çalışması						X						X			2
Memnuniyet	X	X							X		X	X			5
Liyakat															0

*Kaynak:* +14 BŞB Stratejik Planları

Hizmet içi eğitim başlığından sonra en çok vurgulanan konular; personelin sosyal gelişimi ve tesisleşme ve performans olmaktadır. +14 BŞB'nin yarısı için temel sorunlardan birisi mevcut hizmet binalarının yetersiz olmasıdır. Bu durumun çalışma koşullarını zorlaştırdığı dile getirilmektedir. Öte yandan personelin performansının değerlendirilmesine dönük hedef ve faaliyetler de ön plana çıkmaktadır. 16 BŞB'den farklı olarak yeni kurulan büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında etkinlik ve kaliteye vurgunun daha seyrek olduğu görülmektedir.

## Sonuç

Büyükşehir belediyelerinin personel politikalarının 2006-2016 yılları arasındaki değişimini inceleyerek Türkiye'nin kamu personel rejimine ilişkin genel sonuçlar çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, elde edilen bulgular bazı önemli yönelişlerin varlığını destekleyici niteliktedir. Bunlardan birincisi, yeni personel rejimi sosyal politika alanından çok etkinliği öne çıkararak iktisadi bağlamda ele alınmaktadır. Personel nicelik ve nitelik olarak bir maliyet kalemidir ve etkinlik hedefi maliyetlerin düşürülmesini gerektirmektedir.

İkincisi, personel rejimi ile piyasalaştırma süreci arasında bağ kurulması söz konusudur. Kamu hizmetlerinin piyasalaştırılması, mümkünse gereksinimlerin özel sektör tarafından sağlanması ve eğer bu başarılmazsa kamunun özel sektör mantığı içinde hareket etmesidir (rekabetçi/müşterici yaklaşım). Bu durum da kendisini taşeronlaşma düzeyi bakımından açığa çıkartmıştır. Giderek daha çok gereksinim için taşeronlaşma süreci devreye sokulmuş, kamu personeli görece olarak azalırken, güvencesiz ve esnek çalışma koşullarına uyum sağlatılabilen, uysal bir işgücü kamunun içinde ağırlığını artırmıştır. 2017 yılı sonunda çıkarılan KHK ile taşeron personelin belediye şirketi personeline dönüştürülmesi, çalıştırılan personel açısından olumlu bir kazanım niteliği taşımaktadır. Ancak görece olarak güvencesizlik ve uyum sorununun devam etmesi de kaçınılmaz gözükmektedir.

Son olarak, 2013 yılında yürürlüğe giren 6495 sayılı Kanun ve 2017 yılında çıkarılan 696 sayılı KHK örneklerinde olduğu gibi, kamuda personel politikaları, kimi zaman (özellikle de seçimlerin hemen öncesinde), siyasi beklentiler için kullanılmaya devam edilmektedir. Personel rejimi ve politikası bakımından, kötü kamu-iyi özel önyargısından arınarak kentsel kamu hizmetlerinin ortaklaşalık niteliğini ve ürettiği toplumsal faydayı esas alan ve bu nedenle taşeronlaşma, rekabet ve piyasacı mantık yerine sorumluluk, nitelik ve liyakat üzerinden geliştirilen bir yaklaşımın tercih edilmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

- Adana Büyükşehir Belediyesi (2014), *Adana Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Adana,([www.adana.bel.tr/stratejik-plan/](http://www.adana.bel.tr/stratejik-plan/), 01.10.2015).
- Adana Büyükşehir Belediyesi (2017), *Adana Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Adana, ([www.adana.bel.tr/faaliyet\\_raporlari](http://www.adana.bel.tr/faaliyet_raporlari), 04.01.2018).
- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2014), *Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Ankara,([www.ankara.bel.tr/files/5714/1407/2221/stratejik\\_plan\\_2015\\_2019.pdf](http://www.ankara.bel.tr/files/5714/1407/2221/stratejik_plan_2015_2019.pdf), 26.03.2015).
- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2017), *Ankara Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Ankara, ([www.ankara.bel.tr/files/3414/9338/9501/2016\\_FAALYET.web2.pdf](http://www.ankara.bel.tr/files/3414/9338/9501/2016_FAALYET.web2.pdf), 04.01.2018).
- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2014), *Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Antalya, ([www.antalya.bel.tr/i/stratejik-plan](http://www.antalya.bel.tr/i/stratejik-plan),01.10.2015).
- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2017), *Antalya Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Antalya, ([www.antalya.bel.tr/i/faaliyet-raporlari](http://www.antalya.bel.tr/i/faaliyet-raporlari), 04.01.2018).
- Aydın Büyükşehir Belediyesi (2014), *Aydın Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Aydın, ([http://aydin.bel.tr/Content/files/2015-2019\\_stratej%C4%B1k\\_plan.pdf](http://aydin.bel.tr/Content/files/2015-2019_stratej%C4%B1k_plan.pdf), 07.01.2018).
- Aydın Büyükşehir Belediyesi (2017), *Aydın Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Aydın, ([http://aydin.bel.tr/Content/files/Faaliyet\\_Raporlari/2016%20faaliyet%20Raporu.pdf](http://aydin.bel.tr/Content/files/Faaliyet_Raporlari/2016%20faaliyet%20Raporu.pdf), 07.01.2018)
- Balıkesir Büyükşehir Belediyesi (2014), *Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Balıkesir, ([www.balikesir.bel.tr/documents/file/bb\\_StrategicPlanFiles/Dosya\\_1-4ea95334-71ae-47bf-b41e-9fab3fcc73de.pdf](http://www.balikesir.bel.tr/documents/file/bb_StrategicPlanFiles/Dosya_1-4ea95334-71ae-47bf-b41e-9fab3fcc73de.pdf), 07.01.2018).
- Balıkesir Büyükşehir Belediyesi (2017), *Balıkesir Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Balıkesir, ([www.balikesir.bel.tr/documents/file/bb\\_AnnualReports/2016-mali-yili-faaliyet-raporu-356e210d-b7f0-4c11-840f-bee3f6b9ed13.pdf](http://www.balikesir.bel.tr/documents/file/bb_AnnualReports/2016-mali-yili-faaliyet-raporu-356e210d-b7f0-4c11-840f-bee3f6b9ed13.pdf), 07.01.2018).
- Bursa Büyükşehir Belediyesi (2014), *Bursa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Bursa,([www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/2015-2019-stratejik-plan.diger.0Sa431Z6T6.pdf](http://www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/2015-2019-stratejik-plan.diger.0Sa431Z6T6.pdf), 01.10.2015).
- Bursa Büyükşehir Belediyesi (2017), *Bursa Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Bursa,



- ([www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/strateji/faaliyet\\_raporlari/2016\\_2.pdf](http://www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/strateji/faaliyet_raporlari/2016_2.pdf), 04.01.2018).
- ÇINAR, Tayfun; Can U. Çiner ve Ozan Zengin (2009), *Büyükşehir Yönetimi Bütünleştirme Süreci*, TODAİE, Ankara.
- Denizli Büyükşehir Belediyesi (2014), *Denizli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Denizli, ([www.denizli.bel.tr/userfiles/file/stratejik\\_plan\\_2015-2019.pdf](http://www.denizli.bel.tr/userfiles/file/stratejik_plan_2015-2019.pdf), 07.01.2018).
- Denizli Büyükşehir Belediyesi (2017), *Denizli Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Denizli, ([www.denizli.bel.tr/userfiles/file/2016\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.denizli.bel.tr/userfiles/file/2016_Faaliyet_Raporu.pdf), 07.01.2018).
- Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi (2014), *Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Diyarbakır, ([www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan.html](http://www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan.html), 01.10.2015).
- Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi (2016), *Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2017-2021*, Diyarbakır, ([www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan.html](http://www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan.html), 04.01.2018).
- ERENÇİN, Arif (2007), “Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Personel Sorunu”, *Bilim Eleştiri: Gazi Üniversitesi S. B. E. Dergisi*, Sayı 4(6), s. 1-9.
- Erzurum Büyükşehir Belediyesi (2014), *Erzurum Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Erzurum, ([www.erzurum.bel.tr/IcerikDetay-stratejik\\_plan/15/I.html](http://www.erzurum.bel.tr/IcerikDetay-stratejik_plan/15/I.html), 01.10.2015).
- Erzurum Büyükşehir Belediyesi (2017), *Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Erzurum, ([www.erzurum.bel.tr/DOSYA/4.5.2017-08-25-032016-FAALIYET-RAPORU.pdf](http://www.erzurum.bel.tr/DOSYA/4.5.2017-08-25-032016-FAALIYET-RAPORU.pdf), 04.01.2018).
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi (2014), *Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Eskişehir, ([www.eskisehir.bel.tr/sayfalar.php?sayfalar\\_id=26](http://www.eskisehir.bel.tr/sayfalar.php?sayfalar_id=26), 01.10.2015).
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi (2017), *Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Eskişehir, ([www.eskisehir.bel.tr/dosyalar/faaliyet\\_raporlari/2016.pdf](http://www.eskisehir.bel.tr/dosyalar/faaliyet_raporlari/2016.pdf), 04.01.2018).
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi (2014), *Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Gaziantep, (<https://gantep.bel.tr/files/stratejik-plan-2015-2019.pdf>, 01.10.2015).
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi (2017), *Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Gaziantep, (<https://gantep.bel.tr/files/faaliyetraporu2016.pdf>, 04.1.2018).
- GÖRMÜŞ, Ayhan (2013); “Kamu Kurumlarında Hizmet Alımı Yoluyla İstihdam Edilenlerin Kıdem Tazminatı Sorunu”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı 3(38), s.141-172.

- Hatay Büyükşehir Belediyesi (2014), *Hatay Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Hatay, (www.hatay.bel.tr/PDFler/Stratejik\_plan/2-2015-2019StratejikPlani.pdf, 07.01.2018).
- Hatay Büyükşehir Belediyesi (2017), *Hatay Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Hatay, (www.hatay.bel.tr/PDFler/Stratejik\_plan/FAAL%4%b0YET%20RAPO-RU%202016.pdf, 07.01.2018).
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi (2014), *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, İstanbul, (www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Pages/2015-2019StratejikPlan.aspx, 26.03.2015).
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi (2017), *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, İstanbul, (www.ibb.istanbul/uploads/pdf/2017/4/2016-Yili-IBB-Faaliyet-Raporu.pdf, 04.01.2018).
- İzmir Büyükşehir Belediyesi (2014), *İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, İzmir, (www.izmir.bel.tr/StratejikPlanlar/123/122/tr, 02.10.2015).
- İzmir Büyükşehir Belediyesi (2017), *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, İzmir, (www.izmir.bel.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/Faaliyet-Raporu.pdf, 04.01.2018).
- Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi (2014), *Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Kahramanmaraş, (https://kahramanmaras.bel.tr/stratejik-plan, 08.01.2018).
- Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi (2017), *Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Kahramanmaraş, (https://kahramanmaras.bel.tr/kurumsal/faaliyet-raporlari/2016-yili-faaliyet-raporu, 07.01.2018).
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi (2014), *Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Kayseri, (www.kayseri.bel.tr/web2/index.php?page=kurumsal-raporlar, 02.10.2015).
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi (2017), *Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Kayseri, (www.kayseri.bel.tr/uploads/pdf/2016-yili-faaliyet-raporu.pdf, 07.01.2018).
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2014), *Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Kocaeli, (www.kocaeli.bel.tr/Files/Dokumanlar/Strateji/2015-2019\_STRATEJK\_PLANI.pdf, 02.10.2014).
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2017), *Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Kocaeli, (www.kocaeli.bel.tr/Files/Faaliyet-Raporlar/2016\_YI\_Faaliyet\_Ra-

- poru.pdf, 04.01.2018).
- Konya Büyükşehir Belediyesi (2014), *Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Konya, ([www.konya.bel.tr/dosyalar/sp2015-2019.pdf](http://www.konya.bel.tr/dosyalar/sp2015-2019.pdf) , 02.10.2015).
- Konya Büyükşehir Belediyesi (2017), *Konya Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Konya, ([www.konya.bel.tr/dosyalar/2016\\_FaaliyetRaporu.pdf](http://www.konya.bel.tr/dosyalar/2016_FaaliyetRaporu.pdf), 04.01.2018).
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2013), *2012 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*, İçişleri Bakanlığı MİGM, Ankara.
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2014), *2013 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*, İçişleri Bakanlığı MİGM, Ankara.
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2017), *2016 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*, İçişleri Bakanlığı MİGM, Ankara.
- Malatya Büyükşehir Belediyesi (2014), *Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Malatya, ([www.malatya.bel.tr/yayin/2015\\_2019\\_stratejik\\_plan\\_/files/assets/basic-html/index.html#1](http://www.malatya.bel.tr/yayin/2015_2019_stratejik_plan_/files/assets/basic-html/index.html#1), 08.01.2018).
- Malatya Büyükşehir Belediyesi (2017), *Malatya Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Malatya, ([www.malatya.bel.tr/yayin/2016\\_faaliyet\\_raporu/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://www.malatya.bel.tr/yayin/2016_faaliyet_raporu/files/assets/common/downloads/publication.pdf), 08.01.2018).
- Manisa Büyükşehir Belediyesi (2014), *Manisa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Manisa, ([www.manisa.bel.tr/upload/teskilat/dosya/405ff5034e-7b47a79936824302421c62.pdf](http://www.manisa.bel.tr/upload/teskilat/dosya/405ff5034e-7b47a79936824302421c62.pdf), 08.01.2018).
- Manisa Büyükşehir Belediyesi (2017), *Manisa Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Manisa, ([www.manisa.bel.tr/upload/teskilat/dosya/bd7b435417754d249cad4f8c-01837bc3.pdf](http://www.manisa.bel.tr/upload/teskilat/dosya/bd7b435417754d249cad4f8c-01837bc3.pdf), 08.01.2018).
- Mardin Büyükşehir Belediyesi (2017), *Mardin Büyükşehir Belediyesi 2018 Performans Programı*, Mardin, ([www.mardin.bel.tr/FileStorage/files/performan%20program%C4%B1.pdf](http://www.mardin.bel.tr/FileStorage/files/performan%20program%C4%B1.pdf), 07.01.2018).
- Mersin Büyükşehir Belediyesi (2014), *Mersin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Mersin, ([www2.mersin.bel.tr/userfiles/file/mbb/MBB Stratejik Plan/2015-2019Yılı/MBB 2015-2019 Stratejik Planı.pdf](http://www2.mersin.bel.tr/userfiles/file/mbb/MBB%20Stratejik%20Plan/2015-2019Yılı/MBB%202015-2019%20Stratejik%20Planı.pdf), 02.10.2015).
- Mersin Büyükşehir Belediyesi (2017), *Mersin Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Mersin, ([www.mersin.bel.tr/upload/dokumanlar/MBB2016YiliFaaliyetRaporu.pdf](http://www.mersin.bel.tr/upload/dokumanlar/MBB2016YiliFaaliyetRaporu.pdf), 04.01.2018.)
- Muğla Büyükşehir Belediyesi (2014), *Muğla Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Muğla,

- (www.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/2015\_2019\_stratejik\_plan.pdf, 07.01.2018).
- Muğla Büyükşehir Belediyesi (2014), *Muğla Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Muğla,
- (www.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/2016\_faaliyet\_raporu.pdf, 07.01.2018).
- Ordu Büyükşehir Belediyesi (2014), *Ordu Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Ordu,
- (www.ordu.bel.tr/uploads/planlar/1.pdf, 08.01.2018).
- Ordu Büyükşehir Belediyesi (2017), *Ordu Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Ordu,
- (www.ordu.bel.tr/uploads/planlar/9.pdf, 07.01.2018).
- OSTROM, Vincent, Charles M. Tiebout ve Robert Warren (1961), "The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry" *American Political Science Review*, 55(4), s. 831-842.
- ÖMÜRGÜLŞEN, UĞUR (2017), "6360 Sayılı Kanun Ekseninde Büyükşehir Belediyelerinde Personel Sistemi ve Çalışma Hayatı", içinde Hamza Ateş ve Mücahit Bıykoğlu (der.), *Belediye Yönetimi ve Kamusal İlişkiler*, Der Yayınları, İstanbul, s. 183-224.
- PARLAK, Bekir (2015), "Türkiye'de Değişen ve Dönüşen Büyükşehir Belediyeleri: 5216 Sayılı Yasadan 6360 Sayılı Yasaya Büyük Dönüşümün Analizi", Mecek, Mehmet; Doğan, Mesut ve Parlak, Bekir (Ed.), *İdari ve Mali Açından Türkiye'de Yerel Yönetimler*, Bekad Yayınları, Ankara, s. 117-134.
- RABELAIS, François (2006), *Gargantua*, Hasan Ali Yücel Klasikleri, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- SADİOĞLU, Uğur ve Uğur Ömürgülşen (2013), "Belediyelerde Personel Politikasını Stratejik Planlar Üzerinden Okumak: İl Belediyeleri Örneği", *Memleket Siyaset Yönetim*, Sayı 19-20, s. 63-96.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi (2014), *Sakarya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Sakarya, (www.sakarya.bel.tr/tr/StratejikPlanlama , 23.10.2015).
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi (2017), *Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Sakarya,
- (www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/keQzEBS4Bi.pdf, 04.01.2018).
- Samsun Büyükşehir Belediyesi (2014), *Samsun Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Samsun,
- (www.samsun.bel.tr/kurumsal.asp?kurumsal=13-stratejik-planlar# , 23.10.2015).
- Samsun Büyükşehir Belediyesi (2017), *Samsun Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Samsun,
- (www.samsun.bel.tr/Icerik/Dosya/www.samsun.bel.tr\_11\_1319\_iu-4A39FP\_samsun\_buyuksehir\_belediyesi\_2016\_yili\_faaliyet\_raporu.pdf, 04.01.2018).

- Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi (2014), *Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Şanlıurfa, (www.sanlıurfa.bel.tr/files/1/58a2b66b3f34e.pdf, 08.01.2018).
- Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi (2015), *Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2016-2020*, Şanlıurfa, (www.sanlıurfa.bel.tr/files/1/58a2b6938028a.pdf, 08.01.2018)
- Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi (2017), *Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Şanlıurfa, (www.sanlıurfa.bel.tr/files/1/faaliyet\_2016.pdf, 08.01.2018).
- Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi (2014), *Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Tekirdağ, (www.tekirdag.bel.tr/content/file/statejik\_plan/stratejik\_plan.pdf, 07.01.2018).
- Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi (2017), *Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu*, Tekirdağ, (www.tekirdag.bel.tr/content/file/faaliyet\_raporu/2016\_yili\_idare\_faaliyet\_raporu.pdf, 07.01.2018).
- Trabzon Büyükşehir Belediyesi (2014), *Trabzon Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Trabzon, (www.trabzon.bel.tr/upload/editor/FAAL%C4%B0YET%20RAPORLARI/STRATEJIK%20PLAN.pdf, 07.01.2018).
- Trabzon Büyükşehir Belediyesi (2017), *Trabzon Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Trabzon, (www.trabzon.bel.tr/upload/editor/FAAL%C4%B0YET%20RAPORLARI/2016/mobile/index.html, 07.01.2018).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2015), *Yıllara Göre İl Nüfusları*, (www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist, 26.10.2015).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2017), *Yıllara Göre İl Nüfusları*, (www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist, 27.11.2017)
- Van Büyükşehir Belediyesi (2014a), *Van Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019*, Van, (www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/827/Van+Buyuksehir+Belediyesi+2015-2019, 10.01.2018).
- Van Büyükşehir Belediyesi (2014b), *Van Büyükşehir Belediyesi 2015 Performans Programı*, Van, (www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/FTBYG+Van\_BB\_Performans\_Programi\_2015.pdf, 10.01.2018).
- WOOD, Robert C. (1958), "Metropolitan Government, 1975: An Extrapolation of Trends: The New Metropolis: Green Belts, Grass Roots or Gargantua?" *American Political Science Review*, 52(1), s. 108-122.