




## Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlar Olarak Kent Konseylerinin Proje Seçim Kararında Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesi

### *Determining the Factors Influencing the Project Selection Decision of City Councils as Non-Profit Institutions*

Dr.Öğr. Üyesi Gülgönül BOZOĞLU BATI <sup>1</sup>

#### Öz

Karar verme, yöneticinin en önemli fonksiyonu olarak bilinir. Karar vermede veriye dayalı bilimsel analiz yöntemlerinin kullanılması güvenilir sonuçlar sağlar. Böylece yöneticinin aldığı kararın daha rasyonel olması sağlanabilir. Tıpkı işletmeler gibi kentin yönetimi de aynı rasyonel bakış açısını gerektirir. Kent Konseyleri kamu, sivil toplum ve özel sektör paydaşlığı ile yönetim prensibini benimseyen yapılandırılmıştır. Konseylerde alınan kararlar tavsiye niteliğinde olmakla birlikte burada alınan kararların yerel yöneticiler üzerinde yaptırımları bulunur. Kent Konseylerinde proje kararları verilirken toplumsal menfaatin ön planda tutulması beklenir çünkü yönetmek rasyonel olduğu kadar etik de olmalıdır. Bu çalışmada, yönetim prensibinin en etkin uygulayıcısı olan Kent Konseylerinin proje seçim kararlarında göz önünde tuttukları kriterler değerlendirilmiştir. Dört farklı ilde (İstanbul, Bursa, Yalova ve Denizli) etkin çalışmalar sürdüren Kent Konseylerinin yürütme kurullarında görev alan altı yetkili (başkan, genel sekreter, proje yöneticisi), projelere ait altı kriteri değerlendirmişlerdir. Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) kullanılarak uzman görüşleri sıralanmıştır. Uzmanların yaptığı özgün değerlendirmeler geometrik ortalama ile grup kararına evrilmiştir. Analiz sonucunda “proje ile ilgili siyasi beklentiler” kriterinin proje seçiminde en yüksek ağırlıkla ilk sırada yer aldığı görülmüştür. “Projenin sosyal etkisi” kriteri ise en düşük ağırlıkla son sırada yer almıştır. Ortaya çıkan bu sıralama Kent Konseylerinin tarafsızlık ilkesini sorgulatabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, karar verme, analitik hiyerarşi süreci

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

Decision-making is known as the most important function of a manager. Using scientific analysis methods, which depend on data, provides reliable results. Thus, it can be ensured that the decision taken by the manager is more rational. Like businesses, city management requires the same rational point of view. City Councils are structures that adopt the principle of governance with the public, civil society, and private sectors partnership. Although the decision taken in the Council is advisory, the decisions taken here have sanctions on the local administrators. While making project decisions in City Councils, it is expected that the social interest is prioritized because governing must be ethical as well as rational. In this research, the criteria taken into consideration by the City Council, which are the most effective implementers of the governance principle, in their project selection decisions were evaluated. Six officials who take part in the executive committees of the City Councils (as chairman, general secretary, project manager) who carry out effective studies in four different provinces (Istanbul, Bursa, Yalova and Denizli) evaluated the six criteria of the projects. Expert opinions are listed by using the Analytical Hierarchy Process (AHP), one of the Multi-Criteria Decision-Making techniques. Unique evaluations from each official are transported to group decisions by using geometric means. As a result of the analysis, it is seen that the criterion of “Political expectations about the project” took first place in the project selection with the highest weight. The criterion of “social impact of the project” was in the last place with the lowest weight. This ranking may question the impartial principle of the city councils.

<sup>1</sup>Yalova Üniversitesi, Yalova İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, gulgonul@yalova.edu.tr

**Atf için (to cite):** Bozoğlu Batı, G. (2024). Kâr amacı gütmeyen kurumlar olarak kent konseylerinin proje seçim kararında etkili olan faktörlerin belirlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 113-126.

**Keywords:** Governance, decision making, analytical hierarchy process

**Paper Type:** Research

## **Giriş**

Yönetişim kavramı ilk olarak dilimize 1996 yılında Habitat II Konferansı ile girmiştir. Söz konusu konferansın hazırlık çalışmaları sırasında İngilizce “Good Governance” kavramı dilimize “yönetişim” olarak girmiştir. Bu kavram, esasen “birlikte yönetmek” anlamını tam olarak vermektedir ve bu manada başarılı bir çeviridir denebilir.

İyi yönetişim demokratik bir yönetim için gerekli tüm ilkeleri içerir. Bu ilkeleri katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, tutarlılık, etkinlik, adil olma, yerinden, ölçülü ve hukuka bağlı olma olarak ifade etmek mümkündür.

Yönetişim modelinde kamu (merkezi ve yerel yönetim temsilcileri, üniversiteler vb.), sivil toplum (dernekler, vakıflar, odalar, sendikalar vb.) ve özel sektör temsilcileri birlikte yer almaktadır. Dolayısıyla, karar verme ortak bir paydada uzlaşa sağlayarak gerçekleşir. Bu da kararların yönetme yetkisini alan irade tarafından tek başına değil, çeşitli grupların süreçlere dahil olmasıyla alındığı anlamına gelir.

Karar verme çeşitli aşamalarla ilerleyen bir süreç olarak düşünülebilir (Drucker, 1967). Strateji ise yönetim açısından örgütün hedefe ulaşmak için izleyeceği yol anlamına gelir (Özgür, 2004, s. 209). Strateji, yönetimde sayısal karar verme teknikleri uygulanarak programlanabilir ve karar vermede optimal çözüm çeşitli matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle bulunabilir.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), karar almada karar vericilerin önceliklerini dikkate alan, birden fazla kritere sahip karmaşık problemler için kullanılabilen bir karar verme yöntemidir. Karar vericinin objektif ve subjektif düşüncelerini karar sürecine dâhil eder. Karar kriterleri arasında ikili karşılaştırmalar yapılabilir (Vaidya ve Kumar, 2006, s. 2). Bir amaç ve bu amaca bağlı ana ve alt kriterler alternatifleri ile birlikte ortaya konur. Böylece bir hiyerarşik yapı ortaya çıkar.

Yönetişim çok aktörlü karar verme biçimidir. Paydaşların ortak hedefe yönelik farklı düşüncelerinin olması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Bu sebeple, AHS uzlaşıda bir çözüm yöntemi olarak ele alınabilir. Çalışmanın amacı, katılımcı yönetim içeren süreçlerde bir sayısal karar verme yöntemi olarak AHS'nin kullanımının olumlu sonuçlarına dikkat çekmektir. Bu amaçla 4 farklı ilden, çok aktörlü yönetimi içeren kent konseyi başkanı, genel sekreteri veya proje yöneticileri tarafından anket doldurulmuş, elde edilen uzman görüşleri ile kent için uygulanacak projelerde proje maliyeti, projenin yerel ve ulusal plan ve stratejiler ile uyumu, proje ile ilgili vatandaş talepleri, proje ile ilgili siyasi beklentiler, projenin sosyal etkisi, projenin çevreye etkisi, projenin diğer planlarla yatay ya da üst ilişkisi kriterleri için ağırlık değerleri hesaplanmıştır.

## **1. Yönetişim ve Karar Verme**

Bu bölümde yönetişim kavramının tanımına yer verilmiş, Türkiye'deki fiili uygulamalar tarihsel süreç içerisinde açıklanmış ve işletmeler açısından karar vermenin önemi detaylandırılmıştır.

### **1.1. Yönetişim Kavramı ve Türkiye'deki Yeri**

Yönetişim, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı ilişkiler bütününe doğru dönüşüm anlamı taşımaktadır (Toksöz, 2008, s.7) Bu anlayışta kamu, özel ve sivil toplum örgütleri karar alırken, kararı uygularken, kararın uygulanmasında yükümlülüklerini yerine getirirken iş birliği içerisinde hareket ederler. Tüm bu aktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kompleks sistem, her birinin birbiriyle olan iletişimi ve etkileşimi için yönetişim kavramı kullanılır.

Yönetişim, çok aktörlü, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan ve bireyle devlet arasında yeni bir ilişki biçiminin gelişmesini kavramsallaştırmak için kullanılmaktadır (Tekeli, 2003, s. 226-227). Burada kilit nokta, vatandaşların kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararların oluşum sürecine katılımı ve bunu sağlayacak yerinden yönetim yapısının sağlanmasıdır (Palabıyık, 2003, s. 227). Bu sayede, katılımcı demokrasi hayata geçebilir, toplumdaki tüm aktörler etkin kılınır ve kaynaklar yönlendirilir.

Yönetişimde temel öğeler tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, katılımcılık, etkinlik ve hukuka bağlılık olarak sıralanabilir (Toksöz, 2008, s. 8). Bu ilkeler benimsendiğinde çok aktörlü bir yönetim biçimi başarılı olabilir. Bu ilkeler sayesinde kamu hizmeti denetlenebilir bir yapıya kavuşur.

Yerel yönetişimin rolünü, ulusal politikaların yerel ihtiyaçlara cevap vermesini sağlama, merkezi yönetim ile vatandaşlar arasında sorumlulukların paylaşılması, yöneten ile yönetilenler arasında bir güven zemininin oluşması, yerel kaynakların ve potansiyelin uygun şekilde kullanılması, yerel düzeyde katılımın güçlenmesi, küresel kalkınma hedeflerinin daha hızlı ve etkin hedefe ulaşması için yerel aktörlerin etkin kılınması, yerel düzeyde başarılı işbirliklerinin geliştirilmesi olarak özetlemek mümkündür. Burada iş birliklerinin çoğalması, katılımcılığın artması, hesap verme kültürünün oluşması ve bilginin paylaşılması anahtar ifadelerdir. Demokrasi kültürü, Atina'da ilk ortaya çıkışında oy hakkına sahip olanların doğrudan karara katıldıkları bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkmıştı. Bu kültür zamanla katılımcı sayısının ve kararların karmaşıklığının artması ile doğrudan yerine temsili katılıma evrilmiştir. Elbette temsilcilerin aldıkları kararlar her zaman toplumları tatmin edemez. Yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde artan eğitim düzeyi, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler katılımcı demokrasi kavramını tekrar gündeme getirmiş ve sivil toplum kurumları da toplumsal kararların alınmasında etkili rol üstlenmiştir.

Sivil toplum örgütleri için 1992 yılında Rio'da yapılan "Yeryüzü Zirvesi" olarak anılan Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı bir milat olmuştur. Bu Zirve'de sivil toplum örgütleri ilk kez devletlerin yanında ikinci bir aktör olarak yer almıştır. Zirve'de yerel, ulusal ve uluslararası eylem planlarının sivil toplum katılımı ile hazırlanması kararı alınmıştır. "Yerel Gündem" isimli bu karar ait olduğu yüzyılın ismi ile de birlikte anılarak "Yerel Gündem 21" ismini almıştır. 1996'da İstanbul'da gerçekleşen Habitat II Konferansı'nda sivil toplum örgütleri yerel yönetimlerin paydaşı sayılmıştır. Bu konferans sırasında Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü (UNDP), Rio ve İstanbul'da alınan kararların gelişmekte olan ülkelerde hayata geçmesi amacıyla Yerel Gündem 21 isimli programı uygulamaya koyma kararı almıştır. Bu program yerel düzeyde katılım ve iş birliği oluşturma amacı taşımaktadır. 1997'de Türk Cumhuriyeti ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan anlaşma ile bu program Türkiye'de aşama aşama hayata geçmiştir. Bu program ile kamu kurumları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum temsilcilerinin yanı sıra genç, kadın, engelli gibi dezavantajlı grupların da Kent Konseyleri aracılığı ile yerel yönetimlerde söz sahibi olması sağlanmıştır. Program, Türkiye'de 60'ı aşkın ilde uygulanmıştır. Yerel Gündem 21 Programları ile özümseven yönetim kültürü Kent Konseyleri olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu ile Temmuz 2005'te yasal zemine oturmuştur (Md.76). Böylece yerel yönetimlerde yönetime dayalı anlayış inisiyatiflerden bağımsız, kanun nezdinde bir uygulamaya kavuşmuştur. Kent konseylerinde; doğal üyeler (Vali, Belediye Başkanı, İl Milletvekilleri, Belediye/İl Genel Meclisi Üyeleri vb.), kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, meslek odaları (Baro, Ticaret ve Sanayi Odaları, TMMOB'ne bağlı Odalar, Esnaf Odaları...), mahalle muhtarları, muhtar dernekleri, iş dünyası/özel sektör kuruluşları, sendikalar, dernekler ve vakıflar, kadın, gençlik, engelli gibi kent konseyi meclislerinin temsilcileri, çalışma gruplarının sözcüleri yer alır.

Kent Konseyleri yönetişimin en önemli unsurlarından biridir. Kentin ortak aklını oluşturur ve bu bağlamda halkın yönetime katılmasının sadece seçimlerden ibaret olmadığı yeni bir sistem ortaya koyar. Bu yolla temsili demokrasi bir nebze katılımcı demokrasiye dönüşür.

Bu sistem, yönetimi elinde bulunduran Devlet için de pek çok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Toplumsal sorunların çözümünde sivil toplumun desteği sağlanır. Bu destek pek çok sorunun çözümünde Devlet açısından son derece önemlidir.
2. Demokrasi kültürü yerel düzeyde kurulan bu paydaşlık ile güçlenir ve yaygınlaşır.
3. Daha şeffaf bir yönetim anlayışı ortaya çıkar. Kent yöneticileri hesap verebilir ve yönetilenlerin işleyiş hakkında hesap sorabilmeleri için bu etkin platformu kullanabilirler.
4. Yönetim etkin kılınır. Vatandaş önerileri daha hızlı ve sistematik bir biçimde alınabildiği için verimlilik artar.
5. Demokrasi süreçlerinin niteliği ve işleyişi arttıkça toplumun refah düzeyi de artar.

Bir yönetim mekanizması olarak Kent Konsey'leri yönetilenlerden yönetenlere doğru bir bilgi akışına imkân verir. Ayrıca, uygulanan politikalardan etkilenenlerle müzakere ihtiyacına cevap veren önemli bir oluşumdur.

Yönetişimin uygulanabilmesi için o ülkedeki aktif yurttaşlık bilinci ve örgütlü toplum yapısı belirleyici kriterlerdir. Çünkü bu iki kavram yönetişimin en önemli aksiyomları olan katılım ve sivil toplum ile ilgilidir (Sobacı, 2007, s. 228). Dolayısıyla özgür, özerk ve aktif yurttaşlık anlayışına sahip vatandaşlık yapısı söz konusudur (Sarıbay, 2000, s. 85-86). Söz konusu katılımı sağlayan mekanizmaların yasal güvence ile kurulması ve belirtilen ilkeler çerçevesinde işletilmesi ile yönetim anlayışı hayata geçebilir.

Kent Konseyleri bünyesinde yer alan meclisler ve çalışma grupları çalışma alanları özelinde farklı sorunlarının tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması konusunda öneriler vererek yarar sağlamaktadır (Karasu, Çelik ve Altıparmak, 2020, s. 101).

Kent Konseylerine yönelik yapılan bilimsel yayınlara bakıldığında çalışmaların yoğunluklu olarak konseyin yönetim ile ilişkisine odaklanıldığı görülmektedir (Arslan, 2020; Bektaş, 2019; Çukurçayır vd. 2011; Demirci, 2010). Bu bağlamda il özelinde çalışmalar yapılmış ve Kent Konseylerinin algısı (Şayah Akdemir, 2019; Taş ve Çiçek, 2019; Küçükıymaz, 2022), işleyişi (Çiğdem, 2020; Öz, 2020; Bayrakçı, Kahraman ve Dinçer, 2018) ve etkinliği (Özlü, 2020; Uzun ve Kavanoz, 2018; Keskin, Erbey, Cindoruk ve Tatlı, 2011; Can ve Akman, 2021; Küçükşen ve Yaman, 2018) incelenmiştir. Literatürde proje seçilirken kullanılan kriterlerin değerlendirilmesine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu alanda yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır.

## 1.2. Yönetimde Karar Verme

Karar vermek bir yöneticinin en önemli vazifesidir. Kararın iyiliği, etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlamanın fonksiyonudur. Bağımlı değişken olan kararın iyiliği bu dört bağımsız değişken tarafından artırılabilir veya azaltılabilir (İmrek, 2003, s. 4). Karar verme bir süreç olup bir tercih yapılması ile son bulur. Bu süreçte bir başlangıç vardır ve bu başlangıcı farklı iş, faaliyet ve düşünce takip eder (Koçel, 2003, s. 80). Drucker (1967, s. 2), seçimin yanı sıra seçimin uygulanması, sonuçlarının geri bildirim ile değerlendirilip takip ve kontrollerinin yapılması ile sonlanacağını belirtir.

Karar verme, yönetim bilimlerinin temellerini atan Fayol tarafından yönetim süreçleri içerisine dahil edilmemiştir. Bu durum, karar vermenin tüm süreçlerinin içerisinde yer aldığı ve diğer tüm süreçlerin buna bağlı olarak ilerlediği gerçeği ile açıklanabilir (Çelikten, Gılıç, Çelikten ve Yıldırım, 2019, s. 582).

Karar verme sürecinin safhalarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Can, 1991, s. 209):

1. Sorunun farkına varma
2. Sorunu tanımlama
3. Alternatifleri geliştirme

4. Alternatifleri değerlendirme
5. En iyisini seçip uygulama
6. Kararı değerlendirme

Bir karar süreci öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) faktörlerden etkilenir (Kurt, 2003, s. 21). Bu bağlamda karar vericinin tecrübesi, sezgi gücü, bilişsel becerilerinin yanı sıra bulunduğu mevki, çevresi ve kullandığı karar verme teknikleri de alınan karar üzerinde etkiye sahiptir. Kamu, özel sektör ve sivil toplum gibi farklı çıkar gruplarının bir arada karar vermeleri elbette birtakım anlaşmazlıkları beraberinde getirecektir. Karar alternatifleri arasından her kesimin razı olacağı alternatifini seçmek objektif bir yaklaşım gerektirir. Bu anlamda bilimsel bir karar destek yöntemi kullanılması en iyi kararın alınmasında karar vericilere objektif bir çözüm sunar.

Verilen kararın doğruluğunun ve yanlışlığının değerlendirilmesi ve karar vericide tatmin veya tatminsizlik yaratması o karara sadece rasyonel değil, aynı zamanda etik açısından da bakılmasını gerektirir (Kıral, 2015, s. 74). Etik, gerek kararı verirken gerekse uygularken iyi ve kötü kavramlarının standartlarını belirler (Daft, 2003, s. 138). İş etiği, işletmenin çıkar grupları ile güven oluşturması, toplumsal imaj oluşturması, kurum içerisinde davranışlara yön vermesi ve çalışanların daha iyi performans göstermesi gibi konularda oldukça önemlidir. Bu sebeple bazı ahlaki standartların olması gerek işletme başarısını gerekse de çalışma yöntemlerini iyileştiren birer fırsattır (Oruç, 2004, s. 56-59). Bu manada kararın niteliği açısından rasyonel olmanın yanı sıra etik de olması çok ortaklı yapılanmalarda başarı ortamı tesis eder.

### **1.2.1. Çok Kriterli Karar Verme**

Karar vermede hem kısıtlar hem de amaçlar göz önünde bulundurulur. Dolayısıyla, karar verici birden fazla kriteri göz önünde bulundurmak zorundadır. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri, Karar Analizi yöntemlerinden biridir. Genellikle birbiri ile çelişen somut ve soyut kriterler arasından en iyisini seçmek için kullanılan bu yöntemler ile karar vericiye en iyi alternatif önerilir. Yoon ve Hwang (1995, s. 3) yaptıkları çalışmada Çok Kriterli Karar Verme'yi Çok Amaçlı Karar Verme ve Çok Kriterli Karar Verme şeklinde iki kısımda incelemişlerdir. Çok Amaçlı Karar Verme hedefe ulaşma, tatmin, ideal noktaya yakınlık gibi karar vericinin taleplerinin tatmin derecesini ölçer. Çok Kriterli Karar Verme ise bazen farklı ağırlıklara sahip kriterlere göre, farklı özellikteki seçenekler kümesinden seçim yapmak, sıralamak veya sınıflandırmak için kullanılan yöntemler topluluğudur (Özbek, 2019, s. 25).

Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri seçim, sınıflama ve sıralama başlıklarında değerlendirilir (Turan, 2014, s.18). Seçim problemlerinde en iyi alternatif belirlenir. Sınıflama problemlerinde belirli kriterlere göre alternatifler bir araya getirilir. Sıralama problemlerinde ise ölçülebilen alternatifler büyükten küçüğe doğru sıralanırlar. Bu çalışmada kullanılan Analitik Hiyerarşi Süreci burada sıralanan her üç teknik için de kullanılan bir Çok Kriterli Karar Verme Yöntemidir.

Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin tamamında üç temel aşama vardır (Triantaphyllou, 2000, s. 5-6):

1. Kriterlerin ve alternatiflerin belirlenmesi,
2. Kriterlerin göreceli önemine ve bu kriterlerin alternatiflerinin etkilerine göre sayısal ölçülerin eklenmesi,
3. İlgili yöntemin işlem sıralamasına göre hesaplamaları yaparak her seçeneğin sırasının belirlenmesi

Günümüzde yöneticiler büyük verilerle çalışmaktadır. Çok Kriterli Karar Verme teknikleri de gelişen teknoloji ile büyük boyutlu matrislerin karşılaştırılmasında ortaya çıkabilecek karmaşıklığı azaltan, işlem kolaylığı sağlayan ve karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarını arttıran yazılımların gelişmesi ile daha etkin bir şekilde kullanılabilir.

## 2. Yöntem

Analitik Hiyerarşı Süreci (AHS) çok kriterli karar verme tekniklerinden biridir. Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında geliştirilmiştir. Zaman içerisinde ekonomi, mühendislik, eğitim, kamu politikaları, yönetim gibi pek çok alanda uygulanmıştır.

AHS ile bir konuda uzman veya söz sahibi kişiler kendi düşüncelerini ortaya koyar. Böylece tüm grup üyeleri kendi fikirlerinin dikkate alınmış olduğunu bilir. Bu, karar vermede söz sahibi olan grup üyelerinin motivasyonunu arttıracaktır. Grubun karar alma süreci ortak bir karara ulaşılması ile uzlaşa sağlanarak tamamlanabilir.

AHS, ikili karşılaştırmalar doğrultusunda ölçüm yapan bir teoridir ve önemli ölçekler türetmede uzmanların kararına dayanır (Saaty, 2008, s. 122). Karmaşık karar problemlerinde, göreceli önem değerleri verilen karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Hem nitel hem de nicel karar kriterlerini birlikte değerlendirmek mümkündür. Objektif ve subjektif düşünceler karara dâhil edilebilir. Bu sebeple AHS ile oldukça gerçekçi sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Karmaşık bir problemin en üstte amaç ve altında kriter ve alt kriterler olacak şekilde ayrıştırılarak hiyerarşik şekilde sıralanması sürecin özünü oluşturur (Pohekar ve Ramachandran, 2004, s. 369). Hiyerarşik yapının oluşturulması ile ele alınması gereken çok sayıda kriter karar verme sürecinde bir arada değerlendirilebilir.

AHS yöntemi ile karar vericilerin yargılarının tutarlılığı ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarının hesaplanması ile ölçülmüş olur. Bu da esasen yöntemi daha güvenilir kılmaktadır.

Karar vermede söz sahibi uzmanlar tarafından hiyerarşik yapı içerisindeki kriterler ve alternatiflerine karşılaştırma yaparak karar alternatiflerine göreceli önem değerleri verilir. Bu karşılaştırmada Saaty tarafından geliştirilen 1-9 ölçeği kullanılır.

**Tablo 1. Tercih ölçeği**

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Amaca ulaşmada her iki faaliyet eşit derecede katkıda bulunur
3	Birinin diğerine göre çok az önemli olması	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine çok az derecede tercih ettirir
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli şekilde tercih ettirir
7	Çok kuvvetli düzeyde önemli	Bir faaliyet güçlü şekilde tercih edilir ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülür
9	Aşırı derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ortalama değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere yukarıda listelenen yargılar arasına düşen değerler
Reciprocal		Tersi karşılaştırmalar için

Kaynak : Saaty, 1980, s. 54

Tablo 1’de gösterilen önem derecesi ölçeğinde en düşük değer 1/9’dur çünkü, karşılıklı kıyas aksiyomuna göre  $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$  olacak şekilde düşülür. En yüksek değer ise 9’dur. 1 eşit dereceli önemli kriterler için kullanılır.

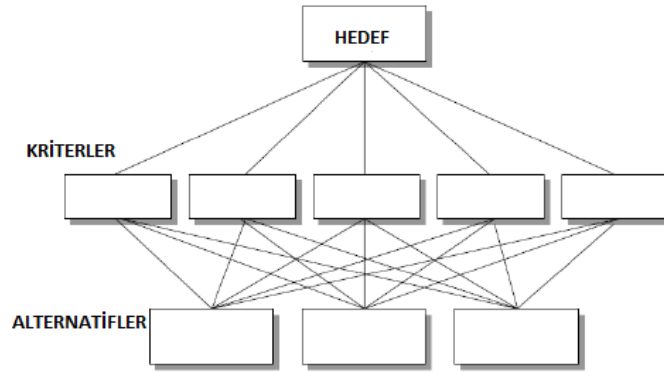
Bir karar problemi AHS yöntemi ile çözümlenirken izlenen adımları şu şekilde sıralanabilir (Saaty, 1999, s. 406; Saaty, 2008, s. 85; Saaty, 2013, s. 17-18; Önder ve Önder, 2014, s. 23-24):

1. Hiyerarşik yapının oluşturulması
2. İkili karşılaştırma matrisi oluşturulması
3. Sentezleme
4. Tutarlılık analizi
5. Nihai sıranın belirlenmesi
6. Duyarlılık analizi

İlk adım olan hiyerarşik yapının oluşturulmasında ilk olarak karar probleminin amacı belirlenir. Daha sonra bu amaca yönelik kriterler ve alternatifler ortaya konur. Bir amaç hiyerarşisinde seviyeler aşağıdaki gibidir (Lee, 2010, s. 136):

1. Hedef (Goal): Karar probleminin amacı
2. Kriterler (Objectives): Amaca etki etmesi gereken faktörler
3. Alternatifler (Alternatives): Hedefe ulaşmada uygun olan alternatifler

Şekil 1. AHS hiyerarşik yapının oluşturulması



Burada karar öznelidir. Aynı amaca yönelik farklı karar vericiler farklı kararlar alabilir. Çünkü öncelikler kişiseldir. Karmaşık bir karar verme problemi karşısında, tam da bu sebepten, tutumlar da farklılık gösterir. Bu bakımdan, hiyerarşik yapı oluşturulurken hedef, kriterler ve varsa alt kriterler, alternatifler karar verici tarafından doğru tanımlanmalıdır.

Şekil 1’de gösterilen hiyerarşik yapı her zaman eşit kriter ve kriterlere ait eşit sayıda alt kriterden oluşmak zorunda değildir. Bu durum karar probleminin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Bazen kriterlerin altında farklı sayıda alt kriter bulunabilir. Bazense alt kriterler yer almayabilir (Ayçin, 2019, s. 4).

İkinci adım ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmasıdır. Bu matriste satır ve sütunlarda sırayla alternatifler yer alır. Her satır ve sütun ikili olarak birbiriyle karşılaştırılır. Karşılaştırma yapılırken yukarıda detayları verilen Saaty ölçeği kullanılır. İkili karşılaştırmalarda bir alternatif kendisi ile karşılaştırılıyorsa 1 değerini alır. Karar verici/uzman bir kriteri diğerine göre daha üstün buluyorsa özgül kararı gereğince ölçekten bir değer atar.

Sentezleme aşamasında karşılaştırma matrisleri normalize edilir. Matriste yer alan her eleman ilgili sütun toplamına bölünür. Bu aşamayı matematiksel olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür:

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Burada  $i$ , matris satırını  $j$  ise matris sütununu temsil etmektedir.

Tutarlılık analizinde, karşılaştırma matrislerinin öz değer ve öz vektörleri kullanılarak tutarlılık oranı hesaplanır. Burada ağırlık değerlerinin 0,1'den küçük olması durumunda matrisin tutarlı olduğu söylenir. Tutarlı olmayan bir matristen elde edilen ağırlıklar kullanılmaz. AHS'de değerlendirmeler uzmanların kişisel değerlendirmeleri doğrultusunda yapıldığı için yanılgılar ortaya çıkabilmektedir. Tutarlılık oranı, bu durumu ölçer. Tutarlılık endeksi maksimum vektör kullanılarak hesaplanır. Tutarlılık endeksi ile birlikte Rassallık Endeksi'ne bakılır. Rassallık endeksi için farklı akademisyenler tarafından farklı değerler önerilmiştir (Önder ve Önder, 2014, s. 34). Bu çalışmada Saaty tarafından 1980 yılında önerilen değerler kullanılmıştır.

Tablo 2. Rastgele endeks (RI) değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Son olarak alternatiflerin genel puanları belirlenir. Kriterlerin ağırlıkları ve her bir kriter için alternatiflerin ağırlıkları çarpılarak genel bir sonuç elde edilir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu bölümde, kamu, sivil toplum ve özel sektörün bir arada yürüttüğü projeler için bir yönetim mekanizması olan Kent Konseylerinin proje uygulamada hangi kriterleri öncelik haline getirdiği hakkında yapılan araştırmanın analizi ve sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ana amacı, yönetim prensibi ile kentlere hizmet veren Kent Konseyi mekanizmalarının gerçekleştirdikleri projelerdeki öncelikleri belirlemede Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden de yararlanılabileceğini göstermektir. Sosyal bilimlerde Analitik Hiyerarşi Süreci nadir kullanılan bir yöntemdir. Kâr amacı gütmeyen projelerde kriterlerin önceliklendirilmesi için nicel yöntemleri kullanmak daha etkin ve verimli seçimler yapılmasını sağlayacaktır. Çalışma bu anlamda AHS metodunun sosyal bilimlerde kullanımına yeni bir örnek oluşturmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemi, kâr amacı gütmeyen kurumların kalkınma odaklı olması beklenen projelerinde hangi kriterlerin rol oynadığını karar vericiler açısından görülmüştür. Bu sayede hangi içerikteki projelerin kent yaşamında adapte edildiği tespit edilmiş olacaktır. Bu yol ile söz konusu kurumların etkinlik alanları için de bir perspektif sunulmaktadır.

Projelerin yönetimi sistematik ve analitik bir süreçtir. AHS de sistematik ve analitik bir süreçtir. Dolayısıyla bu yöntem proje yönetimindeki kriterlerin seçimi açısından uygundur.

### 2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında iradi (rastlantısal olmayan) örnekleme metodu kullanılmıştır. İradi örnekleme, araştırmacının kişisel yargısına göre seçim yaptığı örnekleme metodudur (Armutlulu,2004, s.32). Bu çerçevede İstanbul, Denizli, Yalova ve Bursa Kent Konseylerinde Konsey Başkanı, Genel Sekreteri ve Proje Yöneticisi olarak çalışan uzmanlar ile görüşülmüştür. Uzmanlara, proje planlamadaki öncelikleri sorulmuş ve mukayesesi istenmiştir. Kriterler: proje maliyeti, projenin yerel ve ulusal plan ve stratejiler ile uyumu, proje ile ilgili vatandaş talepleri, proje ile ilgili siyasi beklentiler, projenin sosyal etkisi, projenin çevreye etkisi olarak sıralanmıştır. Çalışmada Saaty (1980) tarafından önerilen ölçek kullanılmıştır.

### 3. Bulgular

Proje seçimi için aşağıda açıklamalarıyla birlikte yer alan kriterler belirlenmiştir. Kent konseylerinin proje planlamadaki önceliklerinin sıralanması amacıyla uzmanlardan bu kriterler ışığında karşılaştırma yapmaları istenmiştir.



*Proje Maliyeti (K1):* Projenin gerçekleşmesi için gereken bütçe miktarı.

*Projenin yerel ve ulusal plan ve stratejiler ile uyumu (K2):* Projenin mikro ve makro ölçekli yapılan diğer çalışmalarla uyumlu olması.

*Proje ile ilgili vatandaş talepleri (K3):* Kentte yaşayanların istek ve ihtiyaçları.

*Proje ile ilgili siyasi beklentiler (K4):* Projenin siyasi görüş ve öncelikler ile uyumu.

*Projenin sosyal etkisi (K5):* Projenin toplumda yaratacağı etki.

*Projenin çevreye etkisi (K6):* Projenin doğada ve kentin çevre dokusunda meydana getireceği değişim ve dönüşümler.

Proje seçimi kararında yer alan unsurlara ait sıralamayı belirlemek amacıyla karşılaştırma yapılması için uzmanlarla görüşülmüştür. Saaty ölçeğine uygun olarak yapılan değerlendirmeler ayrı ayrı matris haline getirilerek kriterlerin proje oluşturmada nasıl bir öneme sahip olduğunun tespit edilmesi amacıyla iradi örnekleme metodu ile seçilen 6 uzmana ait veriler matematiksel olarak kombine edilmiştir. İkili karşılaştırma matrislerinin elemanlarının her bir kritere göre geometrik ortalaması alınarak grup matrisi oluşturulmuş, her bir sütuna ait elemanlar sütun toplamına bölünerek normalize edilmiş (ağırlıklandırılmış) matris oluşturulmuştur.

Tablo 3. Normalize edilmiş matris

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
K1	0,188655	0,214572	0,110094	0,206745	0,187243	0,20167
K2	0,132319	0,150496	0,154756	0,145689	0,145835	0,104219
K3	0,305408	0,173323	0,178228	0,153371	0,162368	0,090494
K4	0,168073	0,190266	0,214041	0,184189	0,263758	0,406632
K5	0,088461	0,090606	0,096375	0,158148	0,087799	0,071825
K6	0,117084	0,180737	0,246505	0,151858	0,152997	0,125161

Normalize edilmiş matrise ait satır elemanlarının ortalaması alınarak öncelikler vektörü oluşturulmuştur.

Tablo 4. Öncelikler vektörü

	Ortalama
K1	0,18483
K2	0,138886
K3	0,177199
K4	0,237826
K5	0,098869
K6	0,16239

Öncelikler vektörü ile başlangıçtaki karşılaştırma matrisi çarpılarak “tüm öncelikler matrisi” hesaplanmıştır.

Tablo 5. Tüm öncelikler matrisi

K1	K2	K3	K4	K5	K6	Toplam
0,18483	0,198018	0,109458	0,266951	0,210852	0,261657	1,231766
0,129636	0,138886	0,153862	0,188115	0,164222	0,13522	0,90994
0,299216	0,159951	0,177199	0,198034	0,18284	0,117411	1,134651
0,164665	0,175587	0,212804	0,237826	0,297013	0,527587	1,615483
0,086667	0,083616	0,095819	0,204203	0,098869	0,093189	0,662363
0,114709	0,166793	0,245081	0,19608	0,172287	0,16239	1,057342

Daha sonra elde edilen matris elemanları öncelikler vektörü elemanlarına bölünmüştür. Tablo 6’da bulunan matris elde edilmiştir.

Tablo 6. D vektörü

	D
K1	6,664322
K2	6,551721
K3	6,403268
K4	6,792697
K5	6,699393
K6	6,511118

Elde edilen matrisin ortalaması alınarak  $\lambda_{maks} = 6,60$  olarak bulunmuştur.

Tutarlılık (uyum) endeksi hesaplaması aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)} = \frac{(6,60 - 6)}{(6 - 1)} \cong 0,121$$

Tutarlılık oranı (CR) ise rastgele endeks değeri (RI) 1,24 olarak alınmıştır. Rastgele Endeks değeri Saaty tarafından her n matris büyüklüğü için rastsal matrisler yaratılarak bulunmuştur. Araştırmada karar alternatifi sayısı 6 olduğu için Tablo 2’de gösterilen ve 6’ya karşılık gelen bu değer alınarak aşağıdaki gibi bulunmuştur:

$$CR = \frac{0,121}{1,24} = 0,097$$

CR oranı 0,1’den küçük olduğu için sonuç uyum sınırları içerisinde denilebilir.

Tutarlılık oranı kabul edilmesi ile birlikte öncelik vektörüne ait değerleri yorumlamak mümkündür.

		Sıralama
Proje Maliyeti	0,18483	2
Projenin Yerel ve Ulusal Stratejiler ile Uyumu	0,138886	5
Vatandaş Talepleri	0,177199	3
Siyasi Beklentiler	0,237826	1
Projenin Sosyal Etkisi	0,098869	6
Projenin Çevreye Etkisi	0,16239	4

Bu değerlere göre ankete katılan kişiler tarafından proje seçiminde en önemli kriter “proje ile ilgili siyasi beklentiler”dir (0,237). Bu kriterden sonra sırasıyla (0,184) ile “proje maliyeti”, (0,177) ile “vatandaş talepleri”, (0,162) ile “projenin çevreye etkisi”, (0,138) ile “projenin yerel ve ulusal stratejiler ile uyumu” gelmektedir. Proje seçiminde son kriter ise (0,098) ile “projenin sosyal etkisi”dir.

## Tartışma

Yönetişim, birey ile devlet arasında yeni bir ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. Tüm aktörlerin ortak bir akıl ile çalıştıkları, her birinin yapabilir kılındığı, paydaşlar arasında sorumluluk dengesi kurarken Devlete de bir organizasyon yükümlülüğü getiren Kent Konseyleri, yönetişim kavramının yerel bazda hayata geçirildiği sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan, sistemi oluşturan her bir paydaşın (kamu-sivil toplum-özel sektör) güçlü olmasıdır. Toplumsal denge bu sayede sağlanır ve Kent Konseylerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, demokratik katılım gibi hayata geçirmeyi hedeflediği ilkeler yaşama bu sayede başarıyla geçebilir.

Bu çalışmada farklı siyasi ittifakların yerel yönetimde söz sahibi olduğu şehirlerdeki Kent Konseylerinin yürütme kurullarında aktif görev alan başkan, genel sekreter, proje yöneticisi gibi kişilerden görüş istenmiştir. İstanbul, Yalova, Denizli, Bursa Kent konseylerinde hayata geçirilen projeler için hangi kriterlerin önemli olduğu AHS ölçeği ile sorulmuştur. Proje maliyeti, projenin yerel ve ulusal plan ve stratejiler ile uyumu, proje ile ilgili vatandaş talepleri,

siyasi beklentiler, projenin sosyal ve çevresel etkileri kriterleri 9 önem düzeyi ile ilgili kişilerce derecelendirilmiştir. Katılımcılara ait cevaplar geometrik ortalama ile düzenlenmiş, sonrasında AHS adımları ile öncelikler vektörü hesaplanmıştır. Tutarlılık oranının makul olması neticesinde vektör değerleri yorumlanabilmiştir. Çalışmada kriterlere ait ağırlıklar hesaplanmış olup herhangi bir karar seçeneğine göre kriterler değerlendirilmemiştir. Burada projeler belirli bir kritere göre değerlendirilmemekte, sadece AHS yöntemi ile kriterler değerlendirilmektedir.

## Sonuç ve Öneriler

Etkin bir yönetim mekanizması olarak tasarlanan Kent Konseylerine ilişkin yapılan bu çalışma projeleri belirli kriterlere göre öncelik sıralaması yapması açısından özgün bir çalışmadır. Ortaya çıkan sonuç esasen Kent Konseylerinin vatandaş odaklı olması beklentisinden farklıdır. Bu çalışmada projeler hayata geçirilirken “vatandaş talepleri” ancak üçüncü sırada yer bulabilmiştir. Projeden “siyasi beklentiler” ise ilk sıradadır. Bu da Kent Konseyleri gibi tarafsız olması gereken bir yapılanmadan beklenmeyen bir durumdur. Projenin “sosyal etkisi” son sırada yer almaktadır. Projenin “çevresel etkisi” “sosyal etki”den ve “yerel-ulusal stratejiler ile uyum”dan daha önemli görülmektedir. Halbuki, kâr amacı gütmeyen, kente hizmet amacı ile hayata geçmiş bir organizasyonda etik iklim çalışanların ve fon sağlayıcıların bağlılığını artırır, vatandaş memnuniyetini yükseltir ve bunun sonucunda projelerin bütçe performansında iyileşmeler yaşanır. Tüm bu süreç örgüt performansında bir artışa sebep olur.

Bu araştırma sonuçları çerçevesinde mevcut Kent Konseyi yapılanmalarının kurulma ideallerinden farklı, vatandaştan ziyade siyasi beklentilere öncelik veren bir görüntü sergilediği söylenebilir. Farklı ittifaka mensup bu kent yönetimleri tek tek değerlendirildiğinde de sonuç grup kararını doğrular nitelikte çıkmıştır. Bu çalışma, yöneticilerin rasyonel kararlarını sıralamaktadır. Ortaya çıkan sıralama Kent Konseylerinin ilkelerinden biri olan “tarafsız olma” ile çelişmektedir. Ancak, alınan kararların etik boyutunu sorgulamak bu çalışmanın konusu değildir. Ortaya çıkan bu tablo ülkede aktif yurttaşlık ve katılım bilincinin yetersiz olması ile açıklanabilir. Bu bağlamda örgütlü toplum yapısının güçlendirilmesi, katılımın etkinleştirilmesi ve ülke genelinde farkındalığın artması konularında çalışılabilir. Elbette bu çalışma daha geniş bir coğrafyada daha fazla katılımcı ile tekrar yapılabilir. Dolayısıyla bu genel yapıyı sorgulatan durum daha açık bir şekilde ortaya çıkmış olacaktır.

## Kaynakça

- Armutlulu, İ.H. (2004). *İşletme İstatistiğine Giriş*. İstanbul: Alfa.
- Arslan, Ş. (2020). Bir Yerel Yönetişim Aracı Olarak Adana Kent Konseyi. *Türk Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), 25-55. doi: 10.51243/SAKA-TJMER.2020.3
- Ayçin, E. (2019). *Çok Kriterli Karar Verme Bilgisayar Uygulamalı Çözümler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayrakçı, E., Kahraman, S. Ve Dinçer,S. (2018). Demokratik Yerel Yönetim Anlayışının Güçlendirilmesinde Kent Konseylerinin Rolü: Karşılaştırmalı Analiz ve Öneriler. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*. 5(25), 2230-2252.
- Bektaş, Ş. (2019). Katılımcı Kent Konseyi Modeli. *Ege Sosyal Bilimler Dergisi*. 2 (2), 76-91.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can,Y. Ve Akman, E. Türkiye’de Kent Konseylerinn Covid-19 Sürecindeki Etkinliği: Akdeniz Bölgesinde Büyükşehirlerde Faarliyet Gösteren Dört Kent Konseyi Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Kaytek Dergisi*. 3(1), 102-121.
- Çelikten,M., Gılıç,F., Çelikten, Y., ve Yıldırım,A. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*.15(2), 581-592. doi: 10.17860/mersinefd.596817

- Çiğdem, E. (2020). Yerel Yönetişim Uygulaması Olarak Kent Konseylerinin Malatya Kent Konseyi Üzerinden Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 7 (8), 202-225.
- Çukurçayır, M. A., Eroğlu H. T., Aydınli, H. İ. ve Çolakoğlu, E. (2011). *Yerel Demokrasinin Güçlendirilmesinde Kent Konseyleri Bir Fırsat Olabilir mi?*. Kent Konseyleri Sempozyumu, Bursa.
- Daft, R. (2003). *Management*. South-Western (6. Baskı): Thomson Yay.
- Demirci, M. (2010). Katılımcı Demokrasi Açısından Kent Konseyleri: Eleştirel Bir Değerlendirme. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 19 (1), 21-46.
- Drucker, P.F. (1967). *The Effective Decision*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision> (Erişim tarihi: 02.02.2022).
- İmrek, M.K. (2003). *Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasu, M., A., Çelik, M., L. ve Altıparmak, C. (2020). 101 soruda kent konseyi. (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Keskin, E. B., Erbey Kuşku, N. H., Cindoruk, Y. O. ve Tatlı, Y. (2011). Kent Konseylerinin Yerel Demokratik Yönetişim Mekanizması İşlevinin Değerlendirilmesi. *Kent Konseyleri Sempozyumu*, Bursa.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(2), 73-89.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükşen, M. ve Yaman, M. (2018). Yerel Demokrasinin Gelişimi Sürecinde Kent Konseylerinin Rolü Ve İşlevselliği: Bursa Ve Yalova Kent Konseyi Örneği. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 64-85.
- Küçükyılmaz, Y.O. (2022). Kent Konseyleri Bağlamında Kentlerde Yerellik Algısı. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırma Merkezi Protokol Dergisi*. 3(1), 18-27.
- Lee, M-C. (2010). The Analytic Hierarchy and the Network Process in Multicriteria Decision Making: Performance Evaluation and Selection Key Performance Indicators Based on ANP Model. Crisan, M. (Ed.). *Convergence and Hybrid Information Technologies* içinde (ss. 125-148). Rijeka, Croatia: InTech Yay.
- Oruç, İ. (2004). *İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Önder, G. ve Önder, E. (2014). Analitik Hiyerarşi Süreci. Yıldırım, B. F. ve Önder, E. (Ed.). *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* içinde (21-73). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Öz, M. (2020). Kent Konseylerinin Yerel Siyasetteki Rolü: Atakum Kent Konseyi Örneği. *Akademik Düşünce Dergisi*, (1), 34-45.
- Özbek, A. (2019). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü Kavram-Teori-Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Özlu, R.M. (2020). Kent Konseyi Kararlarının Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 55, 117-140. doi: 10.18070/erciyesiibd.560052
- Palabıyık, H. (2003). Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları İle Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar. Akif Çukurçayır ve Ayşe Tekel (Ed), *Yerel ve Kentsel Politikalar* içinde (ss. 225-277). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Pohekar, S.D. ve Ramachandran, M. (2004). Application of Multi-Criteria Decision Making To Sustainable Energy Planning-A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 8, 365-381.
- Resmî Gazete (3.7.2005). Belediye Kanunu. Kanun No:5393  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713-6.htm>
- Saaty, T. L. (1999). Basic Theory Of The Analytic Hierarchy Process: How To Make A Decision. *Rev. R. Acad. Cienc. Exact. Fis. Nat. (Esp)*, 93(9), 395-423.
- Saaty, T. L. (2013). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with The Analytic Hierarchy Process*. RWS Yay.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. U.S.A.: McGraw-Hill Comp Yay.
- Saaty, T.L. (1994). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Yay.
- Saaty, T.L.(2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*,1(1), 122-196.
- Sarıbay, A.Y. (2000). *Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Sobacı, M.Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 219-235.
- Şahyar Akdemir, D. (2019). Anadolu Üniversitesi Öğrencilerinin Kent Konseyi Algısı. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(3), 41-49. doi: 10.18506/anemon.428752
- Taş, İ. E. Ve Çiçek, Y. (2019). Kent Konseyi Üyelerinin Temsil Ve Katılım Açısından Kent Konseyi Algısı: Gap Bölgesi Örneği. *Journal of Academic Value Studies, Journal of Academic Value Studies*. 3(16), 368-390.
- Tekeli, İ. (2003). *Yönetişim Kavramı Yanı Sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine Türkiye’de Kamu Yönetimi*. (Ed: Burhan Aykaç vd.). Ankara:Yargı Yayıncılık.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. (Ed. Fikret Toksöz) İstanbul: TESEV Yayıncılık.
- Triantaphyllou, E. (2000). Multi-Criteria Decision Making Methods. *Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study* içinde (ss. 5-21). Boston: Springer Yay. doi:10.1007/978-1-4757-3157-6\_2
- Turan, G. (2014). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. Yıldırım, B. F. ve Önder, E. (Ed.). *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* içinde (ss. 15-20). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Uzun,A. Ve Ersavaş Kavanoz; S. (2018). Katılım ve Etkinlik Boyutları Açısından Kent Konseylerinin Değerlendirilmesi: Trabzon Büyükşehir Kent Konseyi Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 9(23), 251-271.
- Vaidya, O.S., Kumar,S. (2006). Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1-29.
- Yoon, K.P. ve Hwang,C.L. (1995). *Multiple Attribute Decision Making: an Introduction*. (104). California: Sage Yay.

### ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: T.C. Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu

Tarih: 09/01/2024

No: 2023/207