

**T.C.
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜST YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİNİN KURUMUN PERSONEL BÜTÇESİNE
YANSIMALARI**

Mustafa İNCEYOL

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mücahit ÇELİK

ADİYAMAN-2022

**T.C.
ADYAMANUNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER’S THESIS**

**REFLECTIONS OF THE CHANGE OF THE TOP EXECUTIVE TO THE
PERSONNEL BUDGET OF THE INSTITUTION**

Mustafa İNCEYOL

**ADVISOR
Prof. Dr. M¼cahit ÇELİK**

ADYAMAN–2022

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Üst Yönetici Değişikliğinin Kurumun Personel Bütçesine Yansımaları” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/05/2022

Mustafa İNCEYOL

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi ÜST YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİNİN KURUMUN PERSONEL BÜTÇESİNE YANSIMALARI

Mustafa İNCEYOL
Adıyaman Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı
Mayıs, 2022

İnsanlar, ortak amaçlarını yerine getirmek için bir araya gelirler ve sistematik bir iş birliği ile çalışacakları gruplar oluştururlar. İnsanların bu ortak amaçları gerçekleştirmeleri bir dizi iş birliği yapmalarına bağlıdır. Bu bağlamda işlerin belirli bir düzen içerisinde yürümesi ve aksamaması için işleri koordine edebilecek yöneticilere ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Bazen örgüt, kurum veya kuruluş içerisinde düzenin bozulması veya işleyişin düzgün devam etmemesine bağlı olarak yönetici değişikliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

İş ve eylemin idaresinde görevli bir üst yöneticinin, olası bir değişime uğramasında üst yönetici, kendi organizasyon yapısını oluşturmayı ister. Yeni üst yönetici diğer yönetim kademesinde bulunan yöneticilere şans tanımadan, daha iyi anlayabileceği ve daha iyi iş yapabileceğini düşündüğü kişiler ile çalışmayı ister. Bu durumda orta ve alt kademedeki eski yöneticileri farklı pozisyonlarda görevlendirir. Yeni pozisyonlara çoğunlukla pasif görev tanımları verilir. Bu durum bankamatik memuru olarak da tanımlanan çalışanlar üretmektedir. Bu çalışmada bu tür pasifizasyonların kurumun personel bütçesine olan etkisi incelenmiştir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür taraması şeklindedir ve yönetim, yönetici, belediye ve personel bütçesi gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm ise uygulama şeklindedir. Uygulama bölümünde öncelikle yapılan araştırmanın; amacı, kapsamı, sınırlılığı ve yöntemi, elde edilen verilerin toplanma ve değerlendirme biçimi, araştırmanın hipotezleri ve analizleri yer almaktadır. Araştırma kapsamında isimleri saklı tutulan gerçek kişiler ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmış, elde edilen bilgiler ile bir senaryo yazılmış ve bu senaryoya bağlı olarak tablolar oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda H1 “Üst yönetici değişikliği teşkilatlanma yapısında yapısal değişiklikler oluşturmaktadır” ve H2 “Üst yönetici değişiklikleri teşkilatlanma yapısındaki değişimden dolayı bazı görevlerde bulunan çalışanların pasife alınmasına neden olmaktadır” hipotezleri doğrulanmıştır. Ayrıca bu çalışmada üretilen senaryoya göre, üst yöneticinin yapacağı değişiklikler, bir diğer ifade ile bazı çalışanların pasife alınmasının, kurumun personel bütçesi üzerinde ciddi bir yük oluşturduğu bulgulanmıştır. Çalışmada üretilen senaryoda, kurgu örnek X Belediyesinde üst yöneticinin kurumun mevcut teşkilat yapısıyla devam etmesi halinde ortaya çıkacak kaynak sonucunda neler yapılabileceği EKAP (Elektronik Kamu Alımları Platformu) üzerindeki ihalelerden alınan örneklerle açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetici Değişikliği, Yönetim, Yönetici

ABSTRACT

Master Thesis

INSTITUTIONAL PROBLEMS CREATED BY THE CHANGES OF THE TOP EXECUTIVE IN THE RELEVANT INSTITUTION AND SOLUTION SUGGESTIONS: ADIYAMAN PROVINCE EXAMPLE

Mustafa İNCEYOL

Adiyaman University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Business Administration Program

May, 2022

People come together to fulfill their common goals and form groups in which they will work in systematic cooperation. People's realization of these common goals depends on a series of collaborations. In this context, it is known that there is a need for managers who can coordinate the works so that the works are carried out in a certain order and not disrupted. Sometimes, a change of manager is needed due to the disruption of order within the organization, institution or organization or the failure of the operation to continue properly.

In the event of a possible change in a top manager who is in charge of the administration of work and action, the top manager wants to create his own organizational structure. The new top manager wants to work with people who he thinks can get along better and do better work, without giving a chance to managers at other management levels. In this case, it assigns former middle and lower level managers to different positions. New positions are often given passive job descriptions. This situation produces employees who are also defined as ATM clerks. In this study, the effect of such pacifications on the personnel budget of the institution was examined.

The study consists of two main parts. The first part is in the form of literature review and concepts such as management, manager, municipality and personnel budget are tried to be explained. The second part is in the form of application. In the application part, the research conducted primarily; purpose, scope, limitation and method, the way of collecting and evaluating the data obtained, the hypotheses and analyzes of the research are included. Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with real people whose names are kept confidential, a scenario was written with the information obtained and tables were created depending on this scenario.

As a result of the research, the hypotheses of H1 “Changes in top managers create structural changes in the organizational structure” and H2 “Changes in top managers cause employees in some positions to be suspended due to the change in the organizational structure” were confirmed. In addition, according to the scenario produced in this study, it has been found that the changes to be made by the top manager, in other words, the suspension of some employees, creates a serious burden on the personnel budget of the institution. In the scenario produced in the study, what can be done as a result of the resource that will emerge if the top manager in the fictional example X Municipality continues with the existing organizational structure of the institution, is explained with examples taken from the tenders on EKAP (Electronic Public Procurement Platform).

Keywords: Top Manager Change, Management, Manager

ÖNSÖZ

Çalışmada bir üst yönetici değişikliği sonrası üst yöneticinin, personelin görev yerlerinde değişikliğe gitmesi gibi örgüt teşkilatında yapacağı yapısal değişikliklerin, personel bütçesine yansımaları incelenmeye çalışılmıştır.

Lisansüstü eğitim süresince bana birçok konuda yol gösteren ve yoğun programlarına rağmen her daim desteğini esirgemeyen, akademik kariyer yolunda ilham aldığım değerli hocam Prof. Dr. Mücahit ÇELİK'e teşekkür ederim.

Eğitim süresince akademik kariyeri bizlere aşıl原因an, engin bilgileri ile çalışmalarına destek veren, değerli hocalarım Prof. Dr. Tayfun SERVİ, Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ, Doç. Dr. Yavuz AKÇİ, Doç. Dr. Osman ULUYOL ve Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ASLAN'a teşekkür ederim.

Çalışmalarında yüksek enerjisi ile motivasyon kaynağı olan eşim Esra ŞAHİN İNCEYOL'a, eğitim hayatım boyunca tüm imkanlarıyla bana destek olan Annem ve aileme teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Mustafa İNCEYOL
ADIYAMAN / 2022

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI

Çalışmada bir üst yönetici değişikliği sonrası üst yöneticinin, personelin görev yerlerinde değişikliğe gitmesi gibi örgüt teşkilatında yapacağı yapısal değişikliklerin, personel bütçesine yansımaları incelenmeye çalışılmıştır.

Literatürde daha çok, üst yönetici ve örgütte herhangi bir yönetici değişmesi durumunda örgütte çalışan personel uyumu, motivasyonu, yönetici pozisyonuna gelecek kişinin özellikleri ve gelen üst yöneticinin örgüt karlılığına etkisi ele alınmıştır. Fakat üst yönetici değişiminin örgüt teşkilatında personel değişikliğine yol açması ve bunun personel bütçesine olan etkisi ile alakalı olarak bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Hazırlanan bu tez, bu açıdan oldukça önemlidir. Bu araştırmanın, bir üst yönetici değişikliği ile örgüt teşkilatında yaşanan yapısal değişikliklerin kurumun personel bütçesine etkisini bir senaryo yardımıyla ortaya çıkarması bakımından literatüre oldukça önemli katkılar sunduğu düşünülmektedir.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iii
BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI	x
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

1.1.YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI.....	2
1.1.1.Yönetimin Özellikleri	4
1.1.1.1.Süreç Olarak Yönetim	5
1.1.1.2.Bilim Olarak Yönetim.....	6
1.1.1.3.Sanat ve Meslek Olarak Yönetim	6
1.1.2. Yönetimin Amacı ve Rolü	7
1.1.3.Yönetim Fonksiyonları.....	7
1.1.3.1.Planlama	8
1.1.3.1.1.Planlamanın Amacı ve Önemi.....	9
1.1.3.1.2.Planlamanın Özellikleri	10
1.1.3.1.3.Planlama Sürecinin Aşamaları.....	11
1.1.3.2.Örgütlenme	13

1.1.3.2.1.Örgütlenme İlkeleri	14
1.1.3.2.2.Örgütlerde Bölümlere Ayırma Ölçütleri.....	15
1.1.3.2.2.1.Fonksiyon Temeline Göre Örgütlenme.....	16
1.1.3.2.2.2.Coğrafi Alanlara Göre Bölümlere Ayırma.....	17
1.1.3.2.2.3.Müşteriye Göre Bölümlere Ayırma.....	17
1.1.3.2.2.4.Mal ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma	18
1.1.3.2.2.5.Zamana Göre Bölümlere Ayırma.....	19
1.1.3.2.2.6.Süreç veya Makine Temelli Bölümlere Ayırma	20
1.1.3.2.2.7.Matriks Temele Göre Örgütlenme.....	21
1.1.3.3.Yöneltme	23
1.1.3.3.1.Etkili Bir Yöneltme Sistemi Kurma Koşulları.....	23
1.1.3.3.2.Bir Yöneltme Aracı Olarak Ast-Üst İlişkileri.....	24
1.1.3.4.Eşgüdümleme (Koordinasyon).....	25
1.1.3.4.1.Eşgüdümleme Türleri	25
1.1.3.4.2.Eşgüdümleme Teknikleri.....	26
1.1.3.5.Denetleme (Kontrol)	26
1.1.3.5.1.Denetleme Türleri.....	27
1.1.3.5.2.Denetim Biçimleri.....	27
1.2.YÖNETİCİ KAVRAMI VE TANIMI	28
1.2.1. Yöneticide Liderlik Özellikleri	28
1.2.2. Yönetici Tipleri	29
1.2.3.Yönetim Düzeyleri	29
1.2.3.1.Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler	30
1.2.3.1.1.Alt Düzey Yöneticiler	30
1.2.3.1.2.Orta Düzey Yöneticiler	31
1.2.3.1.3.Üst Düzey Yöneticiler.....	31

1.3.YEREL YÖNETİMLER	32
1.3.1.Belediye	33
1.3.1.1.Belediyelerin Görevleri ve Yetki Alanları	34
1.3.1.2.Belediyenin Karar ve Yürütme Organları.....	34
1.3.1.3.Belediyelerin Gelir ve Giderleri.....	35
1.3.1.4.Belediye Bütçesi.....	36
İKİNCİ BÖLÜM	
UYGULAMA	
2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsam Ve Sınırlılıkları.....	39
2.2. Araştırma Yöntemi	39
2.3.Araştırmanın Hipotezleri	41
2.4. Verilerin Toplanması Ve Analizi.....	41
2.5. Çalışma Kapsamında Kurgulanan Senaryo.....	41
2.6.Bulgular	46
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA	66
ÖZGEÇMİŞ.....	72
EKLER LİSTESİ	73

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri	41
Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri	46
Tablo 3: Katılımcıların üst yönetici değişikliği öncesi ve sonrası iş pozisyonları.....	47
Tablo 4: Yapılan Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler.....	48
Tablo 5: Kurgu Örneklem X Belediyesinin Yeni Teşkilatlanmasındaki Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık	51
Tablo 6: Kurgu Örneklem X Belediyesinin Yeni Teşkilatlanmasındaki Maaşların Bütçeye Etkisi / Yıllık.....	52
Tablo 7: Türkiye Mülki İdare Bölümleri Envanteri	53
Tablo 8: Belediyedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi / 81 İl Belediyesi (Yıllık).....	54
Tablo 9: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık (Bir İlçe)....	55
Tablo 10: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (Bir İlçe)..	56
Tablo 11: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (461 İlçe) .	56
Tablo 12: Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık (Bir Belde)	57
Tablo 13: Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (Bir Belde)	58
Tablo 14: Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (200 Belde)	59
Tablo 15: 81 Belediye, 461 ilçe ve 200 Beldede Maaşların Bütçeye Etkisi / Yıllık.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Planlama Süreci Aşamaları	11
Şekil 2: Öngörüde Kullanılan Araç ve Yöntemler	13
Şekil 3: Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma	16
Şekil 4: Coğrafi Alanlara Göre Bölümlere Ayırma	17
Şekil 5: Müşteri Temeline Göre Örgütlenme	18
Şekil 6: Mal ve Hizmet Temelli Örgütlenme	19
Şekil 7: Zamana Göre Bölümlere Ayırma	20
Şekil 8: Süreç veya Makine Temelli Bölümlere Ayırma.....	20
Şekil 9: Matriks Temele Göre Örgütlenme	22
Şekil 10: Kurgu Örneklem X Belediyesi Teşkilat Şeması: Üst Yönetici Değişim Öncesi	42
Şekil 11: Kurgu Örneklem X Belediyesi Teşkilat Yapısındaki Değişimler (*)	45
Şekil 12: Kurgu Örneklem X Belediyesi Maaş Dağılımı	49

EKLER LİSTESİ

EK- 1: Belediye Başkan Yardımcısı Maaş Hesaplaması	73
EK- 2: Fen İşleri Müdürü Maaş Hesaplaması	74
EK- 3: 1 Ay Süreli 140 Kişilik 892.514,00 TL Maliyetli Temizlik İşİ	75
EK- 4: İçme Suyu Giriş Çıkışlarından Akredite Laboratuar Numune Alınması İşİ	76
EK- 5: 2 Adet Otobüs Durağı Alınması İşİ	77
EK- 6: 5 Kalem Ahşap Çocuk Oyun Grubu Temini ve Nakli.....	78
EK- 7: 9 Adet Ticari, 2 Adet 4x4 Çift Kabinli Pick-Up Ve 1 Adet Sedan Binek Hizmet Aracı Alımı.....	79
EK- 8: Gölet Kenarlarına Ait 1.294 Ha’lık Tarım Alanının Sulanması İşİ.....	80
EK- 9: Sodyum Hipoklorit Alımı	81
EK- 10: 121 Kalem İçme Suyu ve Kanalizasyon Borusu İle Ek Malzemelerinin Alımı	82
EK- 11: 1 Adet İçme Suyu Sondaj Kuyusu Alımı	83
EK- 12: 8 Cm Beton Parke, Beton Bariyer ve Kalker Agrega Mallarının Alımı.....	84
EK- 13: 3160 M Bisiklet Yolunun Yapımı İşİ	85
EK- 14: 125 Kalemde Kültür Etkinlik Organizasyon Hizmeti İşİ	86
EK- 15: 2 Adet Çöp Arabası Kasası Alımı	87
EK- 16: 11 Ay Boyunca 4 Adet Açık Kasa Tek Kabin Kamyon/Kamyonet, 10 Adet Çift Kabin Tentesiz Açık Kasa Kamyonet ve 3 Adet Binek Aracın Kiralama Hizmeti Alımı	88
EK- 17: Kültürel, Sosyal ve Sportif Amaçlı Kısmi Zamanlı Olarak 20.100 Saat Eğitim Kursları Hizmet Alımı.....	89
EK- 18: 280 Adet Sohbet Programı ve 180 Adet Seminer Programı Hizmet Alımı.....	90
EK- 19: 41 Adet Hizmet Aracı ve Bu Araçlarda Görevlendirilecek 22 Adet Şoförlü Araç Kiralama Hizmeti Alımı.....	91

EK- 20: 41.200 M ² Beton Parke Taşı Kaldırım Yapımı ve 5.340 M Beton Bordür Taşı İle Yol Kaplaması İşi	92
EK- 21: 1 Adet 12 Derslikli Kurs ve Eğitim Merkezi Binasının Yapımı	93
EK- 22: 1 Adet 1500 Kişilik Betonarme Öğrenci Yurt Binasının Yapımı.....	94



GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar birçok nedenden dolayı beraber yaşamışlardır. Afetler, savaşlar, avcılık, beslenme arayışları, tarım gibi birlikte yaşama arzusu ve zorunluluğu kılan nedenler örnek olarak sıralanabilir. İnsanlar, birlikte yaşama zorunluluğu kılan ihtiyaçlar doğrultusunda iş bölümü ve iş birliği geliştirmiştir. İş bölümü ve iş birliği neticesi olarak her yer ve her zaman diliminde yönetim olgusu da var olmuştur. Bu bakımdan yönetim olgusunun ana unsurlarında; iş birliği, ortak bir amaca yönelme, ortak amaçları gerçekleştirecek yönetilenler ve tüm iş ve eylemlerin idarisinde gerekli, karar alıcı rolde yöneticiler olacaktır.

Ortak amaçlarını gerçekleştirecek olan insan grupları ya da örgütlerde yönetilenler ve yöneticiler bir bütünlük oluşturur. Gerçekleştirilecek ortak amacın kusursuz bir şekilde yerine getirilmesi ise, bütünü oluşturan tüm unsurların işbirliği içinde sistematik hareket etmesi, işgören ve yöneticide iş için gerekli kabiliyet ve yeteneğin olması, işe hâkim olunması ve en nihayetinde işin tecrübeli ellerle görülmesi gerekir.

Örgütlerde üst yönetici değişikliği sonrası üst yöneticinin personel görev yerlerinde değişikliğe gitmesi durumu, örgütün personel bütçesine yansır. Bu çalışmada öncelikle yönetim, yönetici, belediye ve personel bütçesi gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgüt teşkilatındaki bir değişimin, personel bütçesine yansımaları değerlendirmek adına yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak bir senaryo yazılmıştır. Üretilen senaryo içerisinde bir belediye örgütü kurgulanmış, örgütün üst yönetici değişikliği öncesi ve sonrası teşkilat yapısı incelenmiş, üst yönetici değişikliği sonrası yapılan personel görev değişikliğinin personel bütçesine yansımaları bulgulanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetme, idare etme, hükmetme, yönlendirme, liderlik etme, başkanlık etme gibi kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanılmakta, okunulduğunda ya da söylendiğinde bu kavramlar zihinlerde aynı manayı çağrıştırabilmektedir. Yönetme eylemi gibi yönetenler yani yönetme eylemini yerine getirenleri tanımlamak için kullanılan kelimeler için de aynı durum geçerlidir. Yönetici, idareci, nezaretçi, üst denetçi, komutan, başkan, lider, amir, arabulucu, kolaylaştırıcı gibi çok sayıda kavramlar yönetici için çatı kavramlardır (Öztaş, 2015: 18).

1.1.YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI

Yönetim deyince akla ilk gelen üretim mekanizmasının işleyiştir. Yani üretim unsurlarının (insan, para, emek, sermaye, araçlar, lojistik ve koordinasyon) en verimli şekilde kullanılarak, iş birliği içerisinde çalışmanın oluşturulmasıdır. Üretim bakımından iyi bir yönetimle istikrarın sağlanacağı, daha ucuz ve daha hızlı bir büyüme olacağı söylenebilir. Yönetimin tanımı yapılmadan önce yönetim kavramının kapsamına bakmakta fayda vardır.

Yönetim her zaman tazeliğini ve popülerliğini koruduğu gibi, akademik olarak da önemlidir. Günümüze “yönetim” olarak gelen bu sözcük, eski Türkçede “idare” olarak kullanılmıştır. Batı literatüründe yönetim olgusu yerine kullanılan kavramlar farklı yönetim kavramlarını ifade etmektedir. İşletme yönetiminden bahsedildiğinde “Management”, kurumsal yönetimden bahsedildiğinde “administration”, devlet ve hükümet yönetimi ifade edildiğinde de “government”, yönetim kavramı için genel bir kavramsal ifade ise “direction” kavramı kullanılmaktadır. Yönetime dair kavramlaştırma, dünyadaki çeşitli gelişmelerden etkilenmiştir. Siyaset ve yönetime dair kavramsal ve olgusal değişim ve dönüşümler, bağımlı bir değişken olarak yönetimi de etkilemiştir. Bunun en somut iki örneği kamu yönetimi alanında kullanılmaya başlanan “yeni kamu işletmeciliği: new public management” ile “yönetişim: governance” kavramlarında kendini gösterir. Yeni kamu işletmeciliği, kısaca, işletme yönetim yaklaşımının ve tekniklerinin kamu yönetimi alanında da kullanılması, kamu yönetiminin etkin ve verimli çalıştırılması yollarının yeniden değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Parlak, 2011: 1). Yönetişime ise, örgütsel amaçları yerine getirmede,

mükemmel sonuçlar elde edebilmek için, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alan güçlendirilmiş kişilerle; iletişimi, etkin bilgi paylaşımını, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, yüksek duygusal zeka ile empati, öngörülü-proaktif, sinerjik ve müşterek kararlar verilebilen örgütsel bir faaliyet denebilir (Fidan, 2011: 6-7).

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme çaba ve faaliyetidir. Diğer bir ifade ile başkaları aracılığı ile iş yapabilme sanatıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş beşeri ve psiko-sosyal özelliği olan bilimsel ve sanatsal bir etkinliktir. Yönetim, çeşitli örgütsel hiyerarşinin çeşitli basamaklarında uygulanan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın yerine getirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler belli bir plan ve programa bağlıdır. Yönetim; örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümü olarak ifade edilir. Yönetim, evrensel bir süreç (bir takım faaliyet ve fonksiyonlar); toplumsal yaşam kadar eski bir sanat (bir uygulama) ve gelişmekte olan bir bilim (sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu) olarak tanımlanır (Genç, 2007: 22-23).

Yönetim olgusu, pek çok bilim dalının ilgi alanına girmektedir. Pek çok bilim dalından hareketle, yönetim kavramını farklı şekillerde ele alıp, tanımlamak mümkündür. Ekonomi bilimindekiler yönetimi; toprak, sermaye ve işgücüyle beraber değerlendirerek üretim faktörü olarak görürler. Yani ürün ya da hizmet çıktıya dönüşürse, yönetim bir üretim faktörüdür. Toplum bilimciler açısından yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlanır. Zihinsel ve fikrî yeterlilikteki eğitimli bireyler, her zaman geri kalanları yönetmişlerdir. Yönetimin insan odaklı bir olgu olmasından hareketle, tüm davranış bilimleri ile yakından alakalı olduğu söylenebilir. Çünkü temel unsur olan insanın ne yapacağı konusundaki öngörü oldukça zordur. Bu sebep ile yönetsel uygulamalarda psikoloji, antropoloji ve sosyoloji gibi bilimlere sıkça yer verilir. Yönetimin önemli bir öncülünün de iletişim olmasından yola çıkarak, iletişim disiplini ve pazarlama iletişimi disiplinlerinde tüm kavram ve yaklaşımlar da yönetimde belirleyici role sahip olmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 17-19).

Yönetim bilimcileri yönetimi, otorite sistemi olarak tanımlarlar. Diğerlerini etkileme yetisi olan otorite, yönetim bilimcilere göre meşru güçtür. Yöneten ve yöneticiler olarak tanımlanan iki grup örgütü oluşturur, bu iki grup arasında geçerli

ilişki ise otorite ilişkisidir. Otorite bir mevkiden, makamdan kaynaklandığı gibi kişisel yetenekten de kaynaklanabilmektedir (Bilgin, 2003: 265).

Örgütsel bakımdan yönetim, örgütsel amaca etkili ve verimli bir şekilde ulaşmada tüm kaynakların; planlama, örgütleme, yöneltme ve eşgüdümleme sürecidir (Daft, 2003: 7). Yönetimin farklı boyutları vardır. Bu boyutlar, yönetim kavramı için farklı tanımlar ortaya çıkarmaktadır (Ataman, 2001: 10). Bu nedenle yönetim tanımlarında yönetim; bir süreç olarak, meslek olarak, kişi, grup veya kademe olarak, bilim dalı veya sanat olarak anlaşılabilir (Koçel, 2003: 15).

Yönetim, aniden gerçekleşip ve bir defa gerçekleşip sonlanan bir olgu değildir. Çeşitli kademelerde, birçok yönetici arasından geçerek, yönetilen kitleye ulaşan, silsileli, karmaşık bir olgudur. Bu karmaşıklık profesyonel yönetim anlayışını gündeme getirmiştir (Dinçer ve Fidan, 1995: 21).

Tüm bu tanımlara bakıldığında yönetimin insan ilişkileriyle temellenen bir süreç olduğu anlamı çıkarılabilir.

1.1.1.Yönetimin Özellikleri

Kar amacı olsun ya da olmasın tüm örgütlerde yönetimin ortak özellikleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2000: 45-47; Eren, 2013:5-7; Efil, 2009: 14):

- Yönetim, amaçların gerçekleşmesine yöneliktir.
- Yönetim, beşeri olsun maddi olsun tüm kaynakları serbestçe kullanma yetkisi gerektirir.
- Yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, kaynaklar arasında (beşeri ve maddi), en iyi şekilde uyum gerektirir.
- Yönetim, otorite kurmuş bir yöneticiyi gerekli kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilen arasında uyumu, işbirliğini gerekli kılar.
- Yönetim, işgörenlerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerini kullanarak en çok faydayı sağlamasını, uzmanlaşmalarını gerekli kılar.
- Yönetim, zamanı en verimli şekilde kullanmayı gerektirir.
- Yönetim, rasyonel bir süreçtir.

Yönetimin özelliklerini üç başlıkta sınıflandırmıştır; süreç olarak yönetim, bilim olarak yönetim, sanat ve meslek olarak yönetim. Yönetim, karar alma aşamasından uygulama aşamasına kadar devam eden ve kontrol ile biten bir süreçtir. Aynı zamanda yönetim duygusal ve rastgele bir faaliyet değil, bir bilimdir. Nihayetinde yönetim aynı zamanda bilim özelliği taşıyan bir sanattır. Yönetilenlerin beceri ve yetenek ile idaresini gerektirir. Beceri ve yetenek ise sanatsal bir etkinliktir ve bu nedenle yönetim, bilimsel uğraşının yanında, sanatsal bir faaliyettir. Yönetim, aynı zamanda belirli bilgi ve yeteneğin periyodik ve düzenli kullanılmasını gerektiren bir meslektir (Genç, 2007: 23).

Sanatların en eskisi olmasının yanında yönetimin, bilim dalı olarak değerlendirilmesi yenidir. Bu nedenle yönetim ile alakalı kavramlara tam anlamıyla açıklık getirilememiştir. Yönetim tanımı için, yazarlar ortak bir görüş birliğine varmadığından ortak bir tanım yapabilmesi mümkün olmamıştır (Şimşek, 2008: 7).

1.1.1.1.Süreç Olarak Yönetim

Yönetimi bir süreç olarak varsayan düşünürler yönetimi, bir grup insanı belirlenen amaçlara yöneltme, aralarında iş birliği ve eşgüdümü sağlama çabalarını kapsayan bir süreç olarak tanımlar (Taşkıran, 2003: 212-232).

Süreç olarak yönetimin niteliklerine değinilecek olunursa (Tosun, 1992; 182-187):

- Yönetim, insana yönelik bir süreç niteliğindedir. Yani yönetim beşeri nitelikte, insanın insanla olan ilişkilerindeki yer ve olaylarda varlığından söz ettirir. İnsan yönetim için hem neden hem amaçtır.
- Yönetim, sosyal bir süreçtir. İnsan gruplarının bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği ile ortak çabalarını ortaya koymalarını sağlar. Takım çalışması, yönetimde iyi sonuçlar almak için önemli bir faktördür.
- Yönetim, yöneten ve yönetilenler arasındaki otorite sürecidir. Bu nitelikte gerçekleşecek olan amaç için bir araya gelen yönetilenler iş birliği ve kontrol sağlayacak bir yönetici ile uzmanlıklarını örgütün verimliliği için kullanacaktır.
- Yönetim, rasyonel bir süreçtir. Rasyonellik ilkesi, minimum emek ile maksimum verimliliğe ulaşmayı hedefler. Bu ilke sınırsız olan insan ihtiyaçlarına karşılık, sınırlı kaynaklarla tatmin edebilmekten doğmuştur.

Yönetim, amaca yönelik bir süreç olarak tanımlanmıştır. Amaçlara göre yönetim (Management By Objectives) bu özellikten hareketle ortaya çıkan bir yönetim tekniğidir. Bu tekniğe göre yönetim ile alakalı uygulamalar, amaçlar çerçevesinde değerlendirilir. Örgütte üst ve ast amaçlarını birlikte belirler, sorumluluklar ve hedeflenen sonuçlar birlikte kararlaştırılır, amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediği belirli dönemlerde birlikte incelenir (Güney, 2004: 10).

1.1.1.2.Bilim Olarak Yönetim

Yönetim bir bilimdir. Ancak yönetim biliminde incelenen konular kesinlik ifade etmez. Yönetim bilimi üzerinde çalışanlar yönetimle alakalı yargılarda nesnel açıklamada bulunurlar. Yönetim bilimi, gerçeğin tanınması ile ilgili olarak; yönetimin nasıl işlediği, yönetimde karşılaşılan sorunların neler olduğu ve neden karşılaşıldığı gibi konularda incelemelerde bulunur. Aynı zamanda yönetim bilimi, yönetsel sistemin gelişmesinde temel kuralları belirlemeye çalışır (Tortop vd, 2016: 2-3).

Bilim dalı olarak yönetim, her yerde ve her zaman diliminde; tüm örgütlerde uygulanabilir bir özellikte temel ilkeleri, temel bir felsefesi ve belirlenen amaçlara olan çabada izlenecek yol ve yöntem anlamında politikaları bulunan bir disiplindir (Şimşek ve Çelik, 2015: 2).

1.1.1.3.Sanat ve Meslek Olarak Yönetim

Sanat olarak yönetim, yönetsel faaliyetlerde, yöneticinin doğuştan sahip olduğu yaratıcılık ve liderlik yetilerinin üslendiği roldür (Şimşek, 2008: 13).Yönetim sanatı, yönetsel olan bilginin ve becerilerin bir sistem içerisinde uygulanmasıdır. Bu bağlamda somut örgütsel amaçlarda başarılı olmak, sonuçlara etki etmek, farklılıklar oluşturmak, yönetimin sanatsal yönünü oluşturur (Can, 1997: 11).

İyi bir yöneticide bilginin yanında bazı yetenekler olması ve işin mutfağında pişmesi gerekli görülmektedir. Yöneticiliği bir ustalıkla, sanatkâr gibi icra eden ve etmeyenler kolaylıkla birbirinden ayırt edilebilir. Aynı koşullarda farklı neticeler elde eden yöneticiler arasındaki farkın arkasında yönetimin bir sanat, bir meslek olması yönü yatmaktadır. Yönetimi, sanat ve meslek olarak savunanlara göre, yönetim bir faaliyet bir bilim olmanın yanında aynı zamanda bir sanat, bir meslek olarak değerlendirilmektedir (Öztaş, 2015: 21).

1.1.2. Yönetimin Amacı ve Rolü

Yönetim tanımındaki temel gereklerden birisi de amaçtır. Amaçsız bir iş, bir çalışma olamayacağı gibi, amaçsız bir yönetimin varlığından da söz edilemez (Aşkun ve Tokat, 2010: 2). Yönetimin temel amacı, kaynakların verimli kullanılmasıyla örgütsel amaçların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır.

İyi bir yönetim, kaynak israfına mahal vermeden, mevcut olanakları en verimli şekilde kullanarak, işlerin en kolay daha az maliyetle ve daha iyi sonuçlarla yapılmasıdır (Tortop vd, 2016: 6). Yönetimin amacı ve rolü; insan, zaman, para, araç ve yer gibi mevcut olanakların en az şekilde kullanılarak, bunlardan en fazla verim ile etkili bir faaliyete kavuşturulmasını sağlamayı kapsar (Dumrul, 1987: 2).

1.1.3. Yönetim Fonksiyonları

Yönetimlerin tamamında belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile bir yerde yönetim varsa, temel olan bazı fonksiyonların bu mekanizmada (yönetim) olması gerekir. Aynı zamanda bu, yöneticilerin her birinin yerine getirmesi gereken fonksiyonların olduğu anlamına gelmektedir. Klasik örgüt teorisyenlerinden Gulick ve Urwick yönetim fonksiyonlarını yedi başlıkta toplamıştır. 1930 itibari ile belirlenmeye başlayan fonksiyonlar şöyledir (Gulick ve Urwick, 2003; Akt. Aydın, 2010: 35):

- Planlama
- Örgütlenme
- Personel alma
- Yönetme
- Koordinasyon (eşgüdüm)
- Rapor verme (haberleşme)
- Bütçeleme.

Yönetimi bir ‘süreç’ olarak niteleyen ve bilinen ilk yönetim bilimci Henry Fayol, Gulick ve Urwick in sıraladığı bu yedi yönetim fonksiyonunu beş başlıkta toplamıştır (Fayol, 1949; Akt. Fişek, 1975: 213):

- Planlama
- Örgütlenme

- Yönelme
- Koordinasyon (eşgüdüm)
- Denetleme.

Fayol'un beş başlıkta topladığı yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, yönelme, koordinasyon ve denetleme) her biri ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

1.1.3.1. Planlama

Yönetim sürecini meydana getiren fonksiyonlar, süreçteki tüm faaliyetlerin özüdür. Bir işletmenin veya herhangi bir örgütün tüm faaliyetlerinde bu fonksiyonlar yerine getirilir. Planlama fonksiyonu yönetimin ilk aşamasını oluşturur. Yani, her aşamadan önce planlama aşaması yerine getirilmelidir (Efil, 1996: 74).

Plan, bir şeyi gerçekleştirmeden önce alınan sistematik kararların bütünüdür. Planlar, bazen bir eylemi yerine getirmek için olabildiği gibi bir düşüncüyü, bir girişimi ya da amacı da kapsayan bir süreci de ifade eder. Plan çeşitleri kullanım sıklığı ve süresine göre planların iki şekilde kullanılmasını önermiştir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 255-256):

- ❖ **Kullanım sıklığına göre planlar;** tek kullanımlık ve sürekli planlardır.
 - Tek kullanımlık planlar, yalnızca bir amaca yöneliktirler. Bunlara program, bütçe, proje ve özel planlar örnek verilebilir.
 - Sürekli planlar, süreklilik gösteren işlere rehberlik ederler. Politikalar ve ayrıntılı iş akışı bu planlara örnek gösterilebilir.
- ❖ **Süresine göre planlar,** üç çeşittir: kısa, orta ve uzun vadeli planlardır.
 - Kısa süreli planlar, süresi bir yıldan az olan planlardır.
 - Orta süreli planlar, süresi bir ila beş yıl arasında olan planlardır.
 - Uzun süreli planlar, beş yıldan uzun süreli planları kapsamaktadır.

Planlama, hem sorun çözmeyi hem karar vermeyi kapsar. Planlama kavramını yalnızca bir süreç olarak ele alan yazarlar, planlamayı yönetim anlamında değerlendirmektedirler. Planlama, bir örgütte amaçları gerçekleştirmek adına gerekli girdilerin sağlanması ve bunların kullanılması yollarının kararlaştırılması sürecidir. Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için vardır ve planlama ise bu amacı

gerçekleştirirken yönetimin vazgeçilmez aracı olarak görülmektedir (Başaran, 1989: 235).

İleriye bakma ve ileriye düşünme olarak da görülen planlama, hem eski bir kavram hem de yönetsel bir işlevdir. Tüm bunların yanında, yönetimde de rolü gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 226). Plan, planlamanın bir sonucudur. Ergun ve Polatoğlu'na göre belirli bir süreci temsil edecek şekilde türlü aşamalara uğramış bir planın belirli bilgileri içeriğinde barındırması gerekir. Bunlar; plan başlığı, planı hazırlayan kişi veya kişilerin adları, planın amacı veya amaçları, planın konusu olan sorunun ana çizgileri, öneriler, beklenen sonuçlar, gerekli olan kaynaklar, önerilere gerekçe olan destekleyici kanıtlar, planın onay tarihi şeklinde sıralanabilir.

Planlamaya dar ve geniş kapsamda bir genelleme getirilebilir. Geniş anlamdaki planlama, bugünün verileri ve gelecekteki muhtemel gelişmelerin ışığında belirlenen amaca ulaşmada izlenilecek olan yolda rehberlik eden bir süreçtir. Dar anlamda planlama ise, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından görüleceğini önceden kararlaştırma sürecidir (Doğan, 2006: 165).

1.1.3.1.1. Planlamanın Amacı ve Önemi

Planlama, amaçların saptanması ve planların yapılması, personelin örgüte uyumluluğu ve işleri daha istekli yapmasına yardımcı olur. Amaçlar ve planlar, faaliyetler için birer yol göstericidir; yönetici ve yönetilene yol gösterir (Eren, 2013: 168).

Planlama faaliyetinin dört amacı vardır: Yönlendirmeyi sağlamak, değişimin etkilerini azaltmak, zaman ve kaynak israfını önlemek ve kontrol standardını düzenlemek (Uygur ve Göral, 2005: 90). Her biçimsel planlama başarıya götürmeyebilir. Ancak, başarılı olmak için planlama yapmak önemlidir (Özevren, 2009: 141).

Planlar, yöneticinin ne elde etmek istediğini, nerede ve nasıl hareket etmesi gerektiğini, faaliyetlerin nasıl, ne zaman başlayıp, sonlanmasını, iş göreceklere hangisine ve iş için hangi kaynağa ihtiyacın olduğunu ve nihayetinde neden bu faaliyetlerde bulunduğunu belirler. Planlarla, olanakların tüm gerçeklikleri ortaya konmuş olur. Planlar gerçekçidirler. Amaca ulaşmada ne yapıp, ne yapılmayacağını bilmek, elde edilecek sonuç ve başarı için gereklidir (Baykal, 1978: 68).

1.1.3.1.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama geniş ölçüde zihinsel bir faaliyettir. Plansız bir işletme boşa kürek çeken bir sistem olmaktan öteye gidemez. Organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol gibi işlevlerden önce planlama işlevi gelir ve yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur (Efil, 1999: 96).

Planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Atılğan, 2017: 39):

- **Planlama, geleceğe yönelik bir araştırma, inceleme ve değerlendirme çalışmasıdır:** Gelecekte varılması istenen durumların belirlendiği süreçtir. Bu süreçte, örgütün iç ve dış şartlarının hangi yönde değişim gösterebileceğini tahmin etmek gerekir. Planlama ve tahmin bir birine karıştırılmamalıdır. Tahmin, gelecekte “ne olacağı” sorusu ile ilgilenirken, planlama ise değişen durumlarda “ne yapılacağı” sorusuna cevap arar. Öncelikle olayların geçmiş seyri incelenir, istatistiksel hesaplamalarla varsayımlara ulaşılır ve nihayetinde ulaşılan çalışma ile eldeki kaynakların ne şekilde değerlendirileceğine karar verilir. Tüm bu kararlar planları oluşturur.
- **Planlar, amaç, risk ve varsayımlar ilişkisidir:** Her yöneten alacağı kararda birtakım varsayımlar üzerinden riskler göze alır. Bu sebeple, planlamanın açık ve net ortaya konması, tartışılması, bilimsel yöntem ile değerlendirilmesi ve rasyonel bir seçimin olması çalışmalarını öngörmektedir.
- **Planlar esnek ve devingendir:** Planlar oluştuktan sonra mevcut koşullarda değişimler olabilir. Bu sebep ile planlar değişen şartlara uyabilmeli ve planlar daimi olarak gözden geçirilmelidir.
- **Planlar kabul edilebilir bir süreyi kapsar:** Planlar örgütün varılmak istenen amaca en uygun zaman diliminde ulaşılmasını kapsar.
- **Planlar finansal açıdan uygulanabilir niteliktedir:** Planın maliyeti örgütün kıt kaynakları göz önüne alınarak belirlenir. En etkin ve uygun maliyet ile hazırlanır.
- **Planlar uygulayıcılar tarafından desteklenir:** Planın hazırlık aşamasında çalışanların fikirleri alınır.

1.1.3.1.3. Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama, örgütün tüm kademeleri açısından önemli bir işlev olması nedeniyle, bu süreci genel olarak gerçekleştirmeye çalışan yöneticilerin uygulamada ne yaptıklarını bilmek önemlidir. Bu sebep ile yöneticilerin planlama yaparken hangi yolu izlediği hususundaki aşamalara değinmek gereklidir (Erdoğan, 1999: 133). Atılgan, planlama sürecini beş aşamada tanımlamıştır ve bu aşamalara Şekil 1’de yer verilmiştir.

Şekil 1: Planlama Süreci Aşamaları

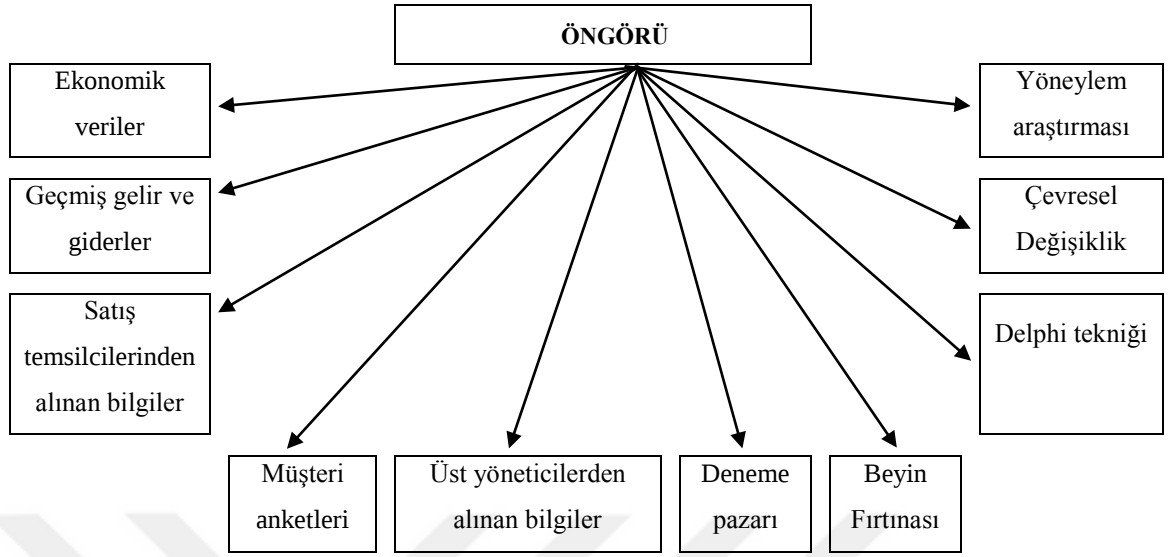
1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama	5.Aşama
Misyon ve vizyonun açıklanması	Amaçların Belirlenmesi	Varsayımların Belirlenmesi	Alternatiflerin Belirlenmesi	Alternatifler Arasında Seçimin Yapılması

Kaynak: Atılgan, 2017: 42.

- **Misyon ve vizyonun açıklanması aşaması:** Bir yönetim kavramı olarak misyon, temel amaç, üstlenilen temel görevlerdir. Öyle ki bu amaç, örgütün ayakta kalması, sürekliliği için, temel faktördür (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2001:350). Misyon kavramı dört ana unsuru barındırmalıdır: Amaç, strateji, değerler ve davranış standartları. Amaç, örgütün varoluş nedeni; strateji, örgütün istikameti ve rekabeti için gerekli kararları; değerler, çalışanların inandığı ilkeleri ve davranış standartları ise, örgütteki rekabeti ve davranış biçimini belirleyen politikalardır. Görüldüğü gibi misyon, örgütün temel görevini tanımlar (Dinçer, 1998: 20). Vizyon ise, örgütün gelecekte ne olacağıdır. Vizyon gelecekte örgütün varmak istediği hedef ve bu hedefin hangi temellere dayanacağı, örgütü nasıl bir gelecek beklediği konusunda yol göstericidir. Vizyon, örgütün gelecekteki hedeflerini, performansını, örgüt beklentisini yükseltecek içerikte olmalı ve örgüt değerleri ile örtüşmelidir (Kılıç, 2010: 89). Planlama sürecinde misyon ve vizyon kavramının belirlenmesi ile planlamanın ana hattı çizilmiş olur.

- **Amaçların belirlenmesi aşaması:** Amaçlar örgüt kaynaklarının kullanım biçimini belirler. Amaç belirlerken yapılacak bir hatada kaynağın kaybı tehlikesi vardır. Bu yüzden amacı belirlemede şu hususlara dikkat edilmelidir: Belirlenen amaç, açık ve kesin olmalı, fazla genel ifadelerden kaçınılmalıdır; amaç belirleme safhasına ast da dâhil olmalıdır. Böylece amacın bir parçası olarak kendilerini görüp, motivasyonları artmış olacaktır. Gelişmeler izlenilerek, sorunlar ve engellere karşı önlemler ile müdahale edilebilecektir. Amaçlar hem gerçekçi hem de astların amacı gerçekleştirmede yarıya itecek şekilde iddialı olmalıdır. Amaçlar kesin ve güncel bilgilere dayandırılmalı, kısıtlı bilgilerle oluşturulmamalıdır. Değişen durum ve şartlara ayak uydurabilmeli, esnek olmalıdır. Amaçlar aşırı soyutluktan uzak, nicel olmalıdır (Budak ve Budak, 2004: 289).
- **Varsayımların belirlenmesi aşaması:** Herhangi bir durum ile amaca ulaşma sınırlanmaması için bu aşamada öngörülen hareket edilip, olası tüm durumlar (örgüt içi veya örgüt dışı) değerlendirilir. Anılan bu durumlar örgütün içinden yahut dışından kaynaklanabilmektedir. Örgütün içinden kaynaklı durumlar genelde örgütü yönetimi tarafından kontrol altında tutulabilmektedir. Bu içsel durumlara örnek olarak; örgütlenme şekli, üretim yapısı, yönetim şekli, personel politikası ve daha fazlası. Örgüt dışından kaynaklanacak olan durumlar ise, daha çok parametre niteliğinde ve işletmenin kontrolü dışında, önceden tahmin edilememektedir (Can, 1999: 56). Örgüt dışı kaynaklı durumlara ise; faizler, siyasal olaylar, vergi oranları örnek gösterilebilir.

Şekil 2: Öngörüde Kullanılan Araç ve Yöntemler



Kaynak: Can, 2005: 105.

- **Alternatiflerin belirlenmesi aşaması:** Örgütün amaç ve hedefe nasıl ve ne yaparak ulaşabileceğinin belirlendiği aşamadır. Farklı hareket biçimleri ile amaç ve hedefe ulaşmaya yönelik çözüm yolları araştırılır. Bu araştırmanın neticesinde, amaç ve hedefe ulaşacak en etkin seçenekler belirlenir. Burada farklı seçenekler ortaya koyabilmek ve yaratıcı olmak gibi kavramsal beceriler öne çıkar (Bolat vd., 2009: 102).
- **Alternatifler arasında seçim yapılması aşaması:** Alternatifler arasında seçim yapılmasından sonra plan, uygulamaya geçecektir. Bu itibarla karar aşaması olarak nitelendirilebilir. Bir önceki aşamada alternatif planlardan uygulamaya konulacak plan çıkmama ihtimali olabileceği gibi yine alternatifler arasında seçim yapılması aşamasında birden fazla planı uygulama yoluna da gidilebilir (Demir, 2003: 120).

1.1.3.2.Örgütlenme

Örgüt, önceden belirlenmiş amaçlar için, insanların aralarında iş bölümü ve görevlendirme ile koordineli şekilde karar ve eylem birliği yapan, düzenli ya da düzensiz insan kümeleridir. Yani örgütten bahsedebilmek için insan faktörü ve bir amacın olması gereklidir. Birden fazla kişiyi bir araya getirecek amaç, örgütün temelini oluşturur. Bir araya gelen insanlar belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için bir plan

ortaya koyacaklardır, sonrasında amaçlar doğrultusunda bir iş bölümü yapılarak örgütlenme yapılmış olacaktır (Öztekin, 2010: 66).

Örgütlenme fonksiyonu, planı uygulamada işlerin belirlenmesi, işlerin gruplandırılması, bir bölümlenme ile işlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeyi olanaklı kılmayı sağlar. En uygun iş bölümü ve uzmanlaşmanın oluşmasını, daha az zaman, daha az emek ve daha az maliyet ile işleri görebilmeyi olanaklı kılacak amaçları saptamak, etkin ve verimli yöntem, kural ve politikaların belirlenmesi kapsar (Ülgen, 1990: 150).

1.1.3.2.1.Örgütlenme İlkeleri

Örgüt, sürekli ve düzenli bir sistemdir. İşletmede operasyonel gruplar oluşturulup, görevlendirilerek işletme içi işler organize edilir ve işler uygulamaya konur. Bu gruplar, örgütü çeşitli kademelerindeki çalışanların kısmi bölümü ya da tamamıyla oluşur. İdeal bir iş örgütlenmesinin temel ilkeleri, çeşitli görüşler ile uygun bir şekilde genişletilebilir (Güven, 2002: 139).

Örgütlenmenin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir(Akat vd, 2002: 223):

- **İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** İş bölümü, görülecek işi, daha küçük parçalara bölerek, çalışanların işin bütünü yerine sadece uzmanlaştığı parçada iş görmesidir. Böylece eşit emek ile üstün sonuç alınacaktır. Uzmanlaşma, işe hâkim olmayı ve böylelikle iş görmede etkinliği sağlar. Dolayısıyla çalışanın işini de kolaylaştırır.
- **Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi:** Yetki, emir verme hakkı ve emri uymaya zorlama gücünü ifade eder. Sorumluluk ise, işi kabul etmiş kimsenin, işi başarma yükümlülüğüdür. Yetki ve sorumluluk ancak birbirine denk olduğunda, iş sonuca varabilir. Sorumluluğu alan kimsenin, astlarına karşı işi oranınca yetkisi yok ise, işi yerine getirmek olanaksızlaşır.
- **Yönetim birliği ilkesi:** Aynı amaca hizmet eden işlerde yönetimin tek elden olması, bir yönetici tarafından yürütülmesidir. Her birimde bir sorumlu, ona bağlı alt birimdeki sorumlular ve kendisinin bağlı olduğu bir üst birimde bir sorumlunun olmasıdır. Yani sorumluluk zincirini ifade eder ve bu yönüyle yönetimin düzeni ile alakalıdır. Emir-Kumanda ilkesi ise, yönetim uygulamaları ile alakalıdır.

- **Hiyerarşi ilkesi:** Bir örgütte işin yerine getirilmesi, görevlerin ve yetkilendirmenin zincirleme bir bağ oluşturmasıyla mümkündür. Üstten asta doğru sıra ile bir yetki bağı kurulmalıdır. İş görenler, yetkilerini aşan işler ile karşılaştığında kime başvuracağını bilmelidirler. Böylece tek elden idare edilen yönetimde işler ve yetkiler kademe kademe üstten asta dağıtılmıştır.
- **Kumanda birliği (emir-komuta) ilkesi:** Bu ilkeye göre her ast kendi üstünden (bir üstten) emir alır. Aksi halde birden fazla üstten gelen emirde, emri uygulamada ikilikler çıkabilir, çelişkiler doğabilir.
- **Amaç birliği ilkesi:** Önceden saptanmış amaçlar, örgütün bütününe kapsayacak şekilde eyleme konulmalıdır. Aynı amaca hizmet etmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşan örgüt, amaçlara hizmet edebildiği oranda değerlidir.
- **Ekonomiklik ilkesi:** En az maliyet ile en etkin iş görmeyi ifade eder. Tasarruf kavramı ile çoğu zaman bağdaşmayabilir.
- **Özel ilkeler:** İş kollarına göre ayrılan, örgüt işlerini kolaylaştıracak ilkelerdir.

1.1.3.2.2.Örgütlerde Bölümlere Ayırma Ölçütleri

Örgüt yapısı şekillenirken, işlerin işbölümü ile gruplandırılmasının önemi büyüktür. Bu gruplandırmada yetki ve sorumluluklar birbirinden kesin olarak ayrılır ve iş kümeleri meydana gelir. Oluşan iş kümeleri amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmayı sağlar (Eren, 1996: 161).

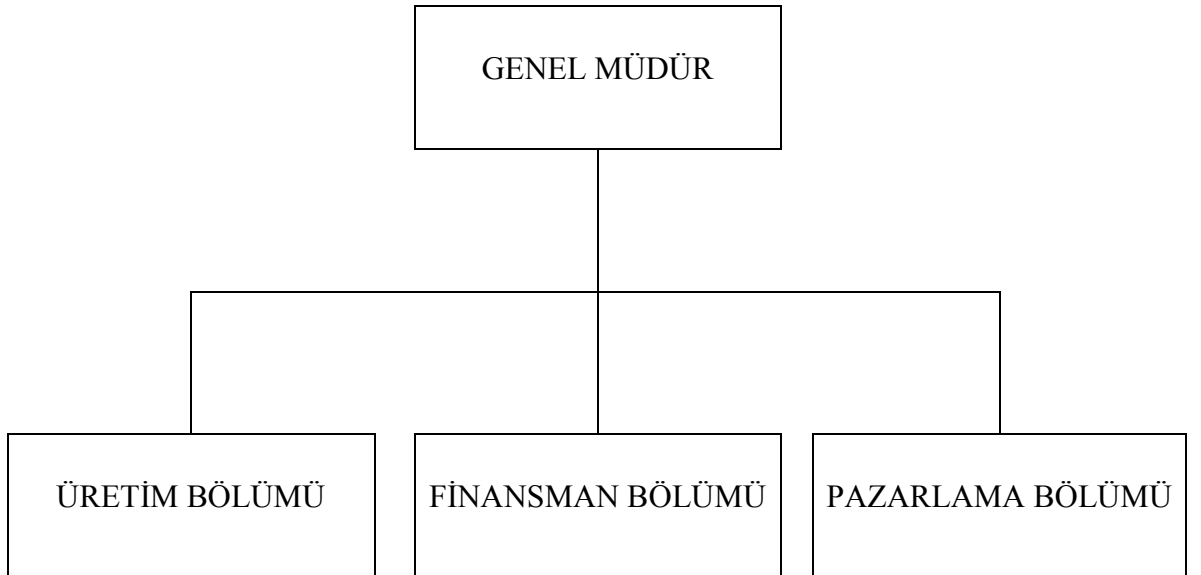
Bölümlere ayırmanın uygulanması şu adımlarla mümkün olabilir (Alpugan vd, 1995: 166):

- Tüm adımlardan önce örgütün amaçlarının saptanması,
- Saptanan amaçlara uygun plan ve politikaların belirlenmesi,
- Plan ve politikaların gerçekleşmesini sağlayacak çalışmaların analizi ve tanımının yapılması,
- Çalışmaların gruplandırılması,
- Çalışma gruplarının kümeler halinde oluşturulması,
- Her kademedeki sorumluya işi dengince yetkinin verilmesi,
- Kademeler ve kademelerdeki yöneticiler arasında ilişkilerin saptanması.

1.1.3.2.2.1.Fonksiyon Temeline Göre Örgütlenme

En çok tercih edilen biçimsel ayırma yöntemidir. Fonksiyon temeline göre örgütlenme ayırma yöntemi; finans, pazarlama, üretim ve daha birçok alanda kullanılmaktadır. Fonksiyon temeline göre örgütlenme ayırma yöntemi ile benzer kategorideki işler kümelenir, benzer kategorilere bakan çalışanların uzmanlaşması sağlanır. Fonksiyonel ayırma yönteminde her kademe alt birimler ile organize edilir. Avantajları; etkin ve ekonomik olması, fonksiyonları basitleştirmeyi sağlaması, üst yöneticiler için sıkı bir kontrol aracı olmasıdır. Fonksiyon temelinde örgütlenmenin sakıncalı yanı ise, birimindeki uzmanlaşmış personel için dar bir görüş alanı ve onun kişisel yetileri kullanması ve gelişmeleri için şansının sınırlı olmasıdır. Ayrıca fonksiyonlar arasında işbirliğini azaltma tehlikesi vardır ve amaçları bütün olarak görmek zor olabilir (Ertürk, 2000: 91). Fonksiyon temeline göre örgütlenmede Tunçer, her kademenin alt birimle fonksiyonel olarak organize edilmesini Şekil 3'teki gibi şematik olarak göstermiştir:

Şekil 3: Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

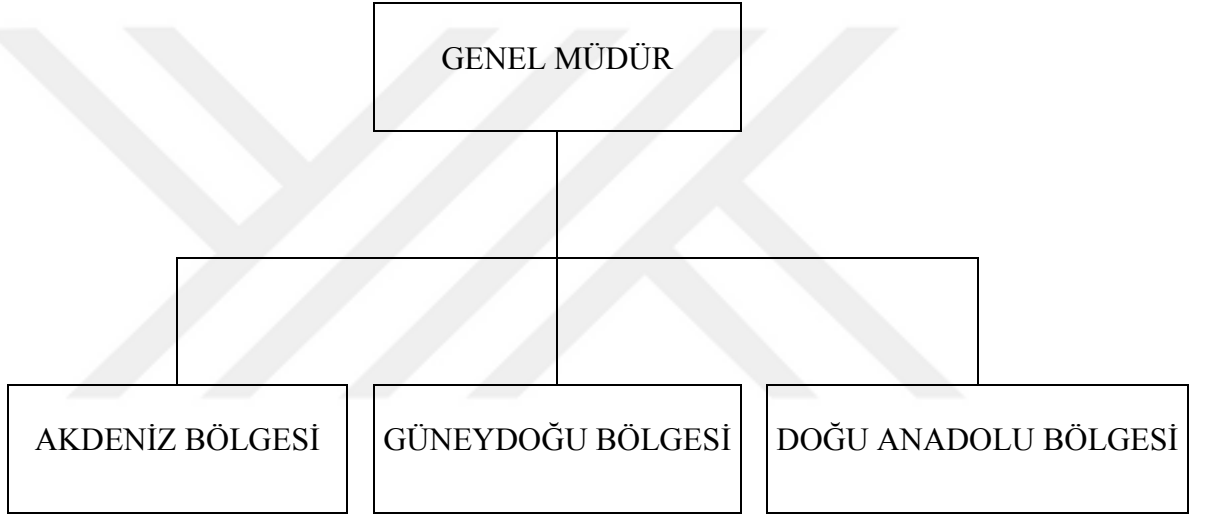


Kaynak: Tunçer, 2012: 204.

1.1.3.2.2.2.Coğrafi Alanlara Göre Bölümlere Ayırma

Coğrafi alana göre bölümlere ayırma, çoğunlukla hammadde kaynaklarının dağınık olmasından, değişik bölgelere yayılmasından dolayı tercih edilir. Ulaşım harcamalarında maliyeti en aza düşürme ve hammadde ve pazara yakın olma gibi avantajlar sağlar. Fakat bu bölümlere en önemli sakıncası ise, çeşitli bölgelerde aynı işi yapan bölümler maliyeti arttırıcı unsurdur ve bu bölümler arası koordine ve iş birliği zorlaşmaktadır (Doğan, 1995: 206). Coğrafi alana göre örgütlenme biçimi Şekil 4'teki gibi şematik olarak gösterilmiştir:

Şekil 4: Coğrafi Alanlara Göre Bölümlere Ayırma

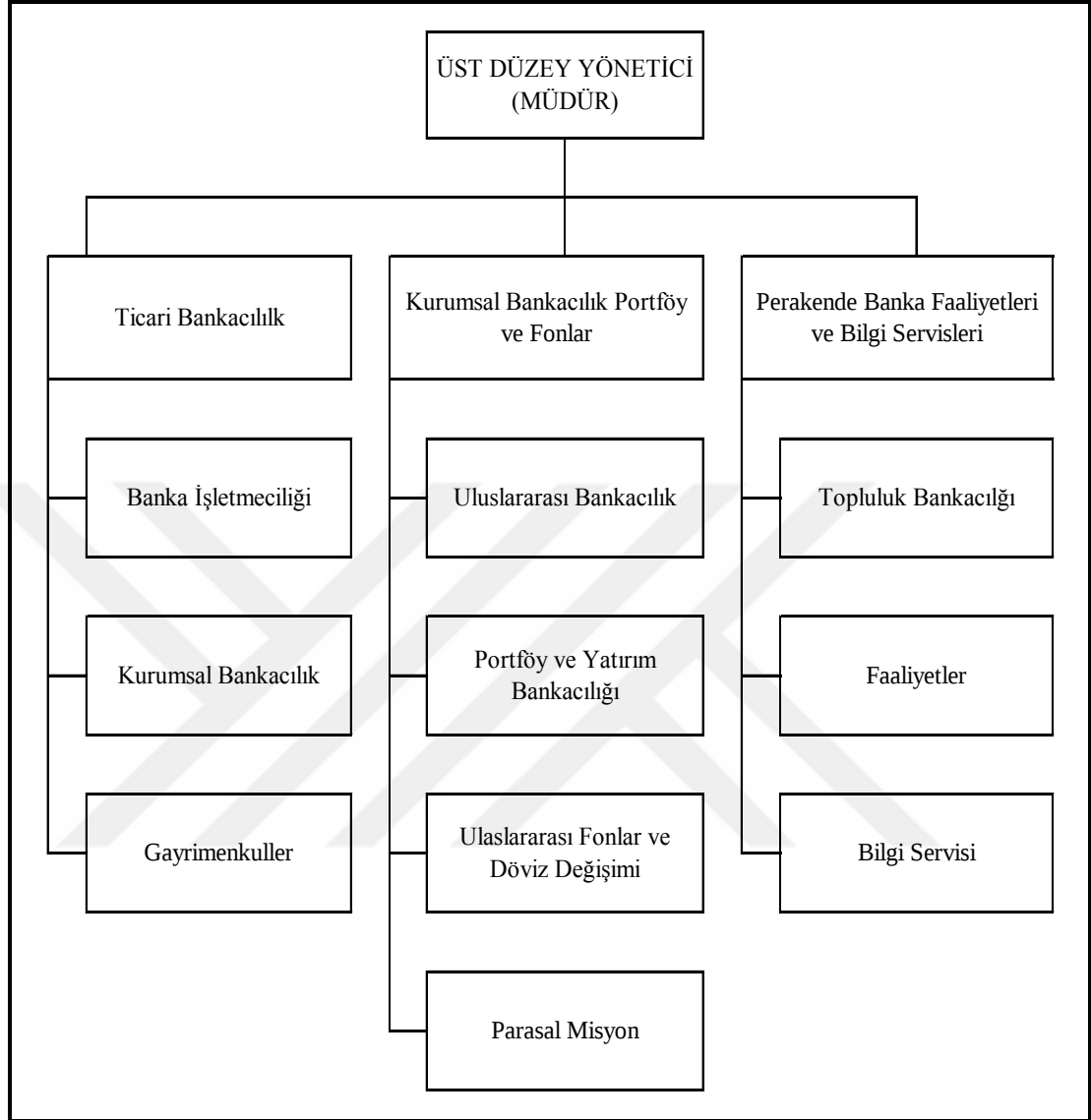


Kaynak: Tunçer, 2012: 205.

1.1.3.2.2.3.Müşteriye Göre Bölümlere Ayırma

Müşteriyi esas alan bölümlere ayırmada, müşteri gruplarının ilişkili oldukları mal ve hizmetlere göre ayrımı söz konusudur. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlanan bir örgütte müşteri odaklı bir bölümlenmeden bahsedilebilir. Büyük bir giyim mağazasında kadın, erkek, çocuk reyonlarının ayrılması örnek gösterilebilir. Bu bölümlere müşteri ihtiyaçlarına yönelik ve koordinasyon faaliyetlerinde işleri kolaylaştırıyor olabilir, ancak birimler arttıkça koordinasyon da zorlaşabilir ve alt birimlerde benzer işlerin tekrarı kaçınılmaz olacaktır (Genç, 2005: 121).

Şekil 5: Müşteri Temeline Göre Örgütlenme

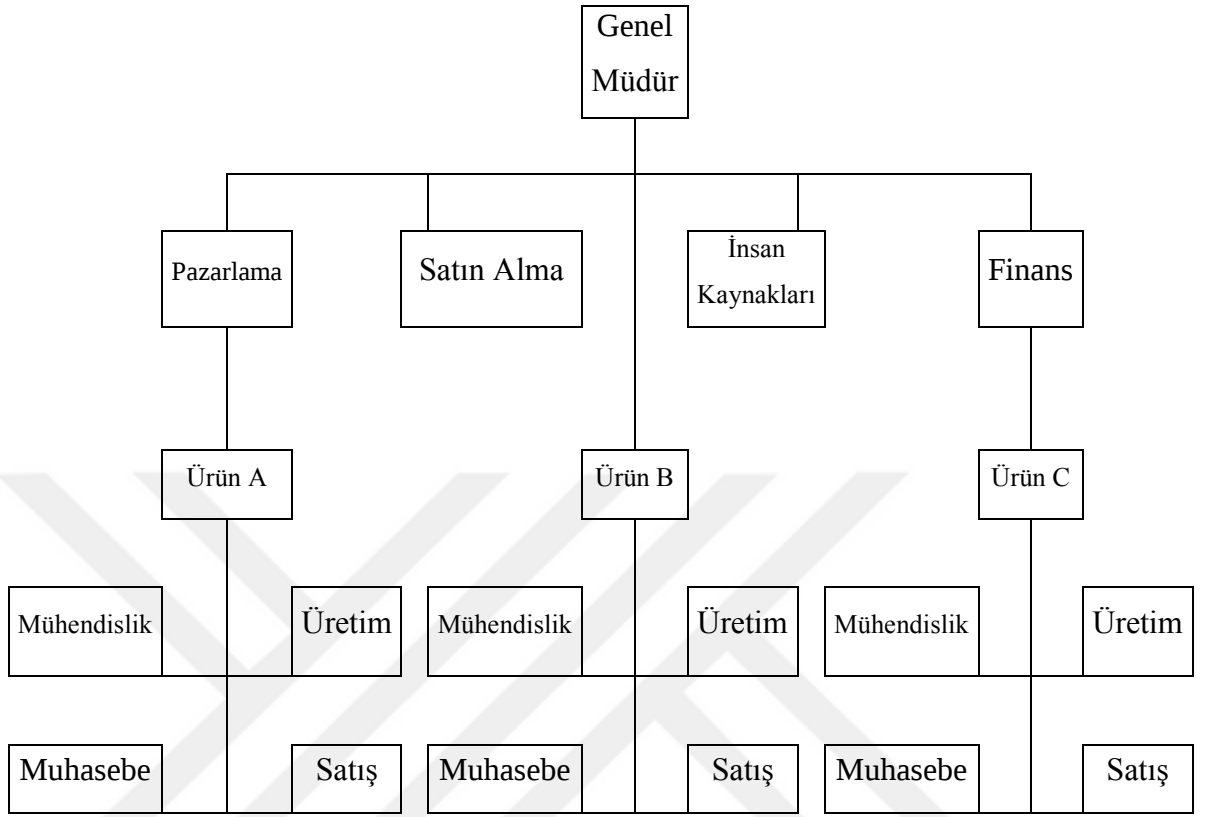


Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2015: 45.

1.1.3.2.2.4. Mal ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bu bölümlenme türünde her mal ve hizmet için ayrı bir örgüt düzenlemesi yapılır. Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırmanın tersine, mal ve hizmet temelli bölümlendirmede iş ve görevler nitelikleri ile değil; alakalı oldukları mal ve türlere göre gruplanır. Her bir mal ve hizmet için ayrı bir örgüt düzenlemesi yapıldığından yönetici mamule ilişkin tüm eylemlerden sorumludur. Bunun yanında finansman ve muhasebe gibi faaliyetlerin yürütülmesi merkezden devam edebilir (Efil, 2009: 329).

Şekil 6: Mal ve Hizmet Temelli Örgütlenme



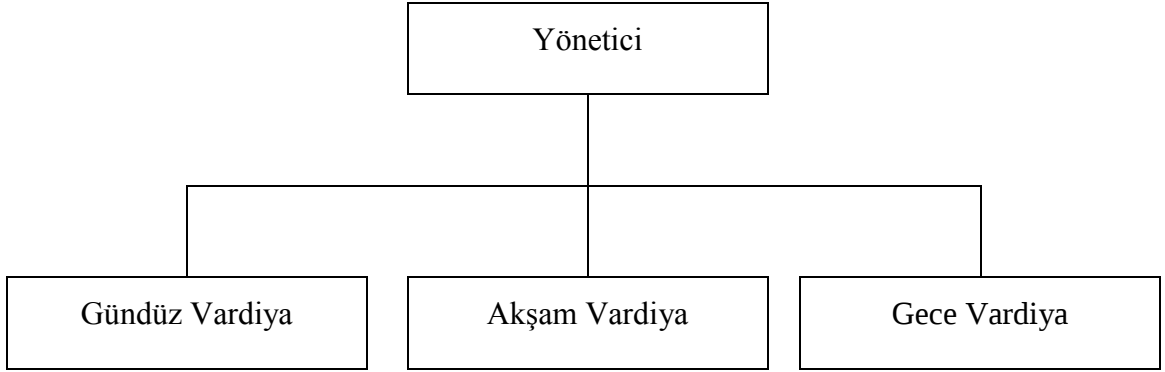
Kaynak: Hodgetts, 1999: 15.

Şekil 6’da Hodgetts’in mal ve hizmet temelli örgütlenmesinde her mal ve hizmet için ayrı bir örgütlenme düzeni yapıldığı görülmektedir.

1.1.3.2.2.5.Zamana Göre Bölümlere Ayırma

Artan talep ya da işin koşuluna göre işe ara verilmeden günün yirmi dört saatinde işin devamlılığı zorunlu olabilir. Bu tür işlerde zamana göre bölümlere ayırmaya gidilir. Aynı faaliyetlerin sürekli bir şekilde değişik zamanlarda tekrarı için vardiyalaşma yapılır ve kısa bir aralık ile işçi ekipleri yer değişir. Bu bölümlenmede, yapılabilecek maksimum üretim ile üretim maliyetleri bir oranda düşürülebilir ve istihdam artabilir. Fakat her vardiyadan sonra makineler çalışır vaziyette bir sonraki vardiyaya teslim edilmezse sorun kaynağı ve sorumlu tespiti zor olacaktır. Tüm vardiyalar için yönetici bulmak, yetki ve sorumluluk zorlaşacaktır (Erkal, 1995: 100).

Şekil 7: Zamana Göre Bölümlere Ayırma

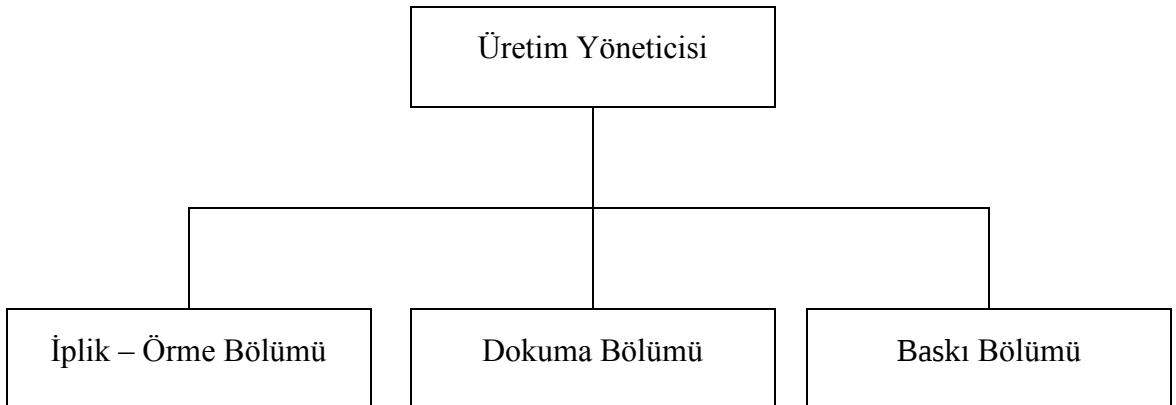


Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (04.01.2022).

1.1.3.2.2.6.Süreç veya Makine Temelli Bölümlere Ayırma

Bu bölümlenme, üretilen mamulün temeline göre yapılan bir bölümlendirme. Bir tekstil atölyesinde pamuk, iplik, kumaş, dokuma ve baskı evreleri ile ilgili kademelerin olduğu ve bunlar için ayrı makine ve personelin görevlendirildiği görülmektedir. Düzenli ve sıralı bir iş için bu bölümlendirme kaçınılmazdır. Her bir bölüm aynı işi tekrarlayan üretim bantları olduğundan üretimde ekonomiklik, aynı makineden daha fazla ve daha uzun süre verim, çıkan işte bir standart ve nihayetinde kitle üretimleri yapılabilir (Şimşek, 2003: 143).

Şekil 8: Süreç veya Makine Temelli Bölümlere Ayırma



Kaynak: Araştırmacı Tarafından Geliştirilmiştir (04.01.2022).

1.1.3.2.2.7.Matriks Temele Göre Örgütlenme

Matriks örgütlenme biçimi günümüzün çok tercih edilen bir bölümlendirme yöntemidir. Uzay çalışmaları yapan endüstrilerde, kimya çalışmalarında, elektronik endüstrilerinde, ağır sanayide, ilaç endüstrisinde, bankacılıkta, inşaat sektöründe, danışmanlık hizmeti veren şirketlerde, üniversitelerde bu tür bir örgütlenme yaygındır. Bu örgütlenme biçiminin en belirgin yanı örgüt mensuplarının iki ayrı üste karşı sorumlu olmasıdır. Geleneksel yapılaşmaya göre bu aksi bir durum oluşturur (Versan, 1978: 76).

Matriks örgütlenme, fonksiyonel bölümlerde görevli uzmanların (imalat, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi), bir veya birden fazla proje üzerinde çalışmak için bir araya gelmesidir. Böyle bir örgütlenme hem projeleri gerçekleştirme hem de işleri tek bir sorumluda toplama temeline dayanır (Akmüt vd., 2003: 21).

Örgütte bazı gelişmeler ile toplanan işler “proje” adı ile yeni bir çalışma alanı oluşturabilir. Yeni bir örgüt yapısını özelliği taşıdığından “proje örgüt yapısı” ya da “Matriks örgüt yapısı” adıyla anılmaktadır. Fakat proje örgütün geçici nitelik taşıması yönü onu Matriks örgüt yapısından ayırır. Matriks örgüt yapısı, proje örgüt yapısı ile fonksiyonel örgüt yapısının birleşimi ile olan bir örgüt yapısıdır. Proje örgüt yapısında proje bitimi ile çalışanlar kendi işlevsel bölümlerine geçerken, Matriks örgüt yapısında, ilişkilerin sürekliliği söz konusudur. Yani, önce fonksiyonel bir örgüt yapısı, sonra ürün temelli yapı, daha sonra proje örgütü, nihayetinde ise, Matriks yapı oluşmuştur.

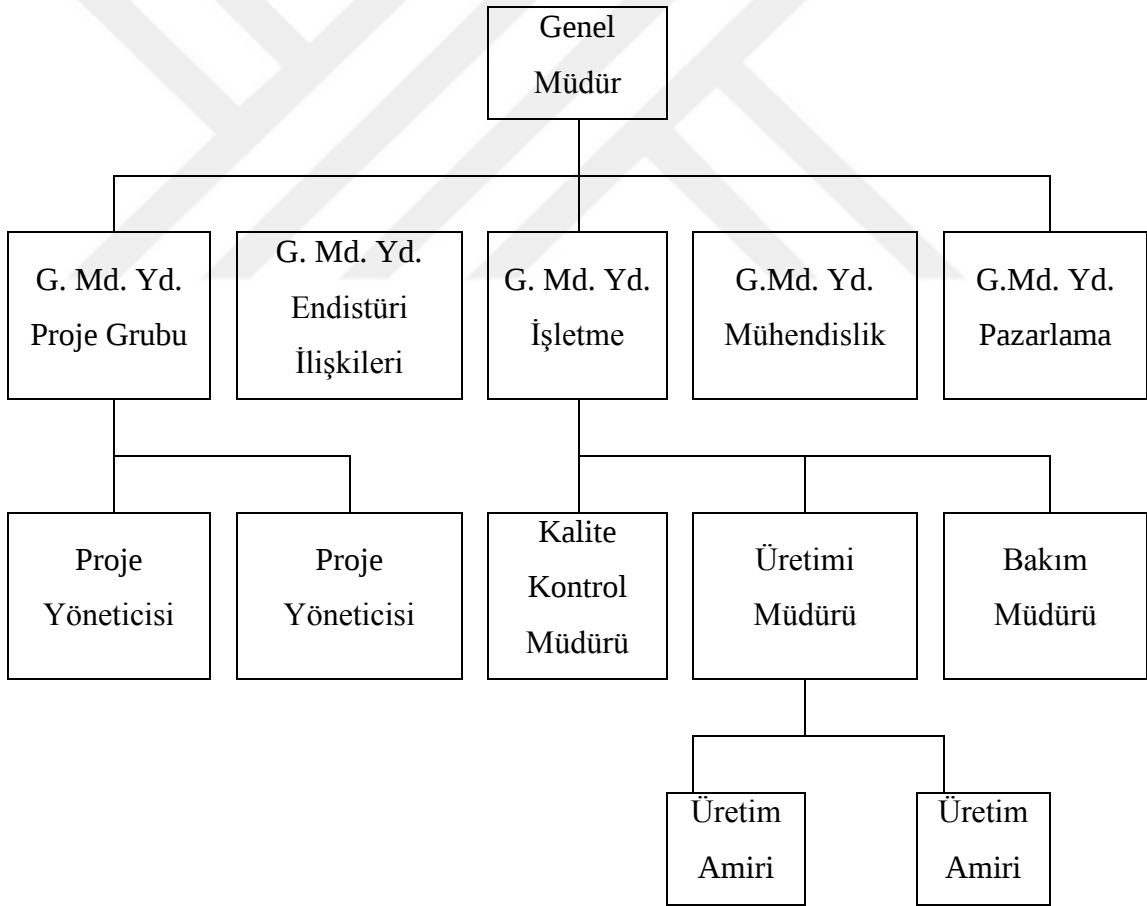
Taşkın (1987) Matriks örgütlenmenin temel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- **Uzmanlaşma:** Matriks örgütlenmede uzmanlaşma, hem fonksiyonel alanda hem de proje, ürün veya bölge alanında olur. Bu sebep ile iki yönlü bir uzmanlaşma ve birleşme olduğu söylenebilir.
- **Standartlaşma:** Matriks örgütlenmede standartlaşma, rollerde ve yöntemlerde belirli ilkelerin uygulanması ve karşılaşılan durumlara öngörülü davranmak ile yapılır. Bu yönüyle de standartlaşmanın, Matriks temelde örgütlenmede güç olduğu söylenebilir.
- **Hiyerarşi ve Denetim Alanı:** Matriks örgütlenmede iki hiyerarşi vardır ve bir proje ya da bölgede çok fazla fonksiyonun olması kontrolü zorlaştırır.

- **Karmaşıklık:** Örgütlerdeki karmaşıklık, üstlerin yöntemleri, rolleri, kullanılan yöntemin süreci ile belirlenir. Bundan hareketle, örgüt küçük ölçekli ise karmaşıklığı az, faaliyet alanı büyük ve geniş alana yayılmış ve Matriks yapı benimsenmiş ise karmaşıklık çok denebilir.
- **Esneklik:** Matriks örgütlenme, çevresel değişim ve gelişmelere uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- **Maliyetler:** Matriks örgütlenme diğer bölümlere ayırma yöntemlerine göre daha maliyetlidir.

Matriks temele göre örgütlenme biçimi için Taşkın (1987), Şekil 9'daki gibi uzmanlaşmanın, standartlaşma ve hiyerarşinin Matriks temelde ne tür bir hal alacağını betimlemiştir.

Şekil 9: Matriks Temele Göre Örgütlenme



Kaynak: Taşkın, 1987: 281.

1.1.3.3.Yöneltme

Yönetim düzeninde planlama ve örgütlemenin sonrasında düzenin işlemesine sıra gelir. Başka bir ifade ile bu fonksiyon yönetim düzenini harekete geçirmedir. Yönetimin bu fonksiyonu emir-kumanda, yürütme gibi adlandırmalarla da anılmaktadır. Yöneltme, planlama ve örgütlemeye nazaran dinamiktir. Planlama ve örgütleme fonksiyonları işgören ve yönetici arasında bir etkileşim, bağlantı kurmadığından, statikliğini korumuştur (Cemalcılar vd., 1994: 104).

Yöneltme fonksiyonu yöneticilerin, işgörenlerin faaliyetlerini etkilemesi ve işgörenlerin neler yapması, işi nasıl yapılması gerektiğini iletmesi ile ilgili yönetsel bir faaliyettir (Mucuk, 2003:164).Yöneticilerin işgörelere yapılması gerekenleri bildirmesi süreci, genellikle şu faaliyetlerden oluşmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2006: 119):

- Faaliyetlere başlama ve faaliyetleri yürütme
- Emir ve talimat – Liderlik etme
- Etkileyici iletişim - İşgöreleri işe özendirme

1.1.3.3.1.Etkili Bir Yöneltme Sistemi Kurma Koşulları

Etkili bir yöneltmenin olabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesinin gerekliliği kabul edilir (Dalay, 2001: 333):

- *Takım ruhunun oluşturulması:* Her yönetici astlarının ihtiyaç, kişilik, inanç ve nasıl motive olduğunu bilmesinde ve astı örgüt amaçlarına yöneltmesinde yarar vardır.
- *Astı iyi tanımak:* Her yönetici emrindeki işgöreleri her yönü ile fiziki, ruhsal, yetenek ve becerilerini tanınması, onların kriterlerine en uygun iş yönelimini sağlaması faydalı olacaktır.
- *Başarısız işgöreleri örgütten ayırmak:* Örgütün bütünlüğüne, işleyişine uyum sağlamayan ya da görülecek iş için yetersiz olan kimseler işten uzaklaştırılması örgüt sağlığı için yararlı olacaktır.
- *İşgören ile örgüt arasındaki ilişkileri bilmek ve izlemek:* Yönetici ve işgörelerin hak ve yükümlülükleri sözleşme ile belirtilmiştir. Yöneticinin işletmeyi personele temsil yönü ve personeli de işletmeye karşı temsil etme özelliğinden iki tarafın çıkarlarını da koruması beklenir.

- *Yönetici iyi bir ekol olmalıdır:* İşletme amaçlarının benimsenmesi, astın düzgün, fedakâr, dürüst ve düzenli çalışması, yöneticinin bu durumlara öncü ve örnek olmasıyla daha mümkün olacaktır.
- *Personeli daimi olarak kontrol altında tutmak:* Yöneticinin astlara verdiği emirler düzenli olarak kontrol edilmeli ve bu kontrol aşamasında aşırı otoriter olmaktan kaçınılmalıdır.
- *Toplantı yapma ve rapor alma:* Bu durum örgütte birlikte hareket edebilme ve takım ruhunun oluşabilmesi için önemlidir. Bu tür toplantılar neticesinde birlikte kararlar alınır ve birlikte alınan kararlara katılım artar.
- *Etkin bir ödül-ceza sistemi kurulmalıdır:* İşgörenlerin başarıları ödüllendirilmeli, aksi yaşandığında ceza uygulanmalıdır.
- *Astlara yanılma hakkı tanınmalıdır:* Astlar yanılma korkusu ile fikir beyan etmekten kaçınmamalı, onlara açık ve net olarak fikirlerini beyan etme fırsatı verilmelidir.

1.1.3.3.2. Bir Yöneltilme Aracı Olarak Ast-Üst İlişkileri

Ast-Üst ilişkileri ya da emir-komuta, yöneticilerin emirleri tam ve astın yeteneklerine göre emir vermelerini, astın üstlendiği görevleri yerine getirmedeki eğitim ve cesaretlendirmelerini kapsar. Emir; üstün, asttan belirli koşullarda harekete geçmesi, eylemi yönlendirmesi veya eyleme son verilmesini belirtmesidir. Yöneltilme işlevi de bu şekilde gerçekleşmiş olur. Ast-Üst ilişkileri ya da emir-komutada, üç önemli konu vardır: Emrin verilmiş biçimi, Astın psiko-sosyal durumu ve üstlerin davranışları. Bunlardan birincisi emrin verilmiş biçimi çok önemlidir ve emir verilirken de açık ve anlaşılır emirlere, emrin astın bilgi, yetenek ve uzmanlığına uygunluğuna, emrin kesin ve zamanında verilmesine, örgütteki hiyerarşik düzen ve ilişkilere uygun olmasına, emrin denetlenmesine, dikkat edilmelidir. İkinci konu ise, yöneticinin, astının psiko-sosyal durumunu dikkate alarak emir vermesidir. Asta içtenlikle davranılmalı, emir güç gösterisi olarak değil, ortak bir çabaya davet gibi ifade edilmeli, ast karşısında istikrarlı davranılmalı ve astların üstleri tarafından desteklediğine inandırmalarıdır. Üçüncü ve son konu ise, üstün davranışlarıdır. Bu bağlamda üst, asta karşı baskı ve korku temelli davranıştan kaçınarak, astın cesaretini kırarak davranıştan kaçınmalıdır (Ataman, 2001: 37).

1.1.3.4.Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Koordinasyon kavramı, belli bir amaç için birbirinden farklı işler arasında bağlantı, uyum ve düzen sağlama olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2021). Yönetim fonksiyonu açısından ise koordinasyona ilişkin bazı tanımlar şöyledir:

- Yönetim fonksiyonlarının temel unsurlarından koordinasyon; örgütün istikrarlı çalışabilmesi için hedef, faaliyet, organlar ve işgörenler arasında uyumun, işbirliğinin oluşmasını sağlayan işbirliği sistemidir (Arslan, 2014: 58).
- Fayol, koordinasyonu; “örgütte çalışmayı kolaylaştırmada ve başarıyı sağlamada örgütün tüm faaliyetlerinin uyumlaştırılması” olarak tanımlamıştır.
- Koordinasyon, ortak hedefe varılmak maksadıyla işgörenlerin zincirleme bir çaba halkası oluşturup birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde gerekli işbirliğini oluşturmak için en uygun ortam olarak tanımlanır (Efe, 2009: 17).

1.1.3.4.1.Eşgüdümleme Türleri

Eşgüdümleme fonksiyonu, yapılan tanımlamalar ve çeşitli kategoriler dikkate alınarak, aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Budak ve Budak, 2004: 301):

- *Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Eşgüdümleme:* Örgüt için eşgüdümleme, örgütteki yönetici-yönetici, yönetici-yönetilen, yönetilen-yönetilen ve mali kaynaklar arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgüt dışı eşgüdümleme, örgütteki dışa dönük birimlerin, örgütün çevresel faktörleri ile olan uyumunu ifade eder.
- *Yatay, Dikey ve Çapraz Eşgüdümleme:* Dikey eşgüdümleme, örgütün çeşitli kademeleri arasında ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki uyumu ifade eder. Yatay eşgüdümleme, hiyerarşide aynı kademedekiler arasındaki uyumu ifade eder. Çapraz eşgüdümleme ise, Matriks örgütlenmelerde dikey ve yatay eşgüdümü tamamlayıcı bir eşgüdümleme türüdür.

1.1.3.4.2.Eşgüdümleme Teknikleri

Örgütler geçmişten günümüze daha da büyümekte ve daha karmaşık bir hal almaktadır. Her geçen gün değişen, karmaşıklaşan organizasyon yapıları arasındaki koordinasyon güçlüğüne önlemek için şu noktalara dikkat edilmelidir (Efil, 1999: 138):

- *İyi ve Basit Bir Organizasyon Yapısı Kurulmalıdır:* Birbiri ile aynı olan işler bir arada toplanmalı ve yetki ve sorumluluklar kesin bir çizgi ile ayrılmalıdır. Böylelikle yönetici açısından yürütme görevi kolaylaşır, normal bir faaliyeti yerine getirmek için bile devamlı olarak koordinasyon tedbirlerine başvurmak gerekmez.
- *Plan ve Programların Uyumlaştırılması Gerekir:* İşin yapılması için gerekli faaliyetler ve faaliyetlerin sırasının tespiti, işin ne kadar süre görüleceğinin belirlenmesi ve beklenmedik olaylar için gerekli tedbirin, ek sürenin alınması gerekir.
- *Gönüllü Koordinasyonun Özendirilmesi:* Amaçları benimsemek, gönüllü çalışma için esastır. Aynı kademedeki işgörenlerin ortak amaçları benimseyerek, üstlerin müdahalesi olmadan ortak fikir birliği ve iş birliği yapmalarının organizasyonda önemi büyüktür.
- *İyi Bir Haberleşme Sisteminin Oluşturulması:* Haberleşme ile çeşitli örgüt kademeleri arasında kurulan iletişim eşgüdümü kolaylaştırır.

1.1.3.5.Denetleme (Kontrol)

Yönetimin en az beş evresinden birisi ve sonuncusu olan denetleme, örgütün planlanan amaç veya hedefe ulaşp ulaşmadığını ya da ne kadarıyla ulaştığını, örgütteki eksiklik, aksaklık, hata ve yanlışların ortaya çıkması için tüm işgören, araç ve gereçlerin yapılan işlerle beraber periyodik olarak kontrol edilmesidir. Denetlemenin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, iş analizinin yararı tartışılmazdır. Yapılacak iş analizi iş ve görevler tüm yönleri ile ele alınırsa eksiklik, hata ve yanlışlar büyük ölçüde ortaya çıkar (Öztekin, 2010: 210).

1.1.3.5.1.Denetleme Türleri

Örgütlere genel olarak bakıldığında üç tür denetimden bahsedilebilir (Atılğan, 2017: 73):

- *Ön Kontrol:* Koruma amacı güdülerek, kaynakların örgüte girişinden önce ve örgüte girişi esnasında yapılan denetimdir. Ön kontrole örnek olarak materyal denetimi, işgören seçimi denetimi ve sermaye kontrolü verilebilir.
- *Süreçler Sırasındaki Kontrol:* Amaçlanan hedefe ulaşmada faaliyetin yerine getirildiği esnada yapılan denetimdir. Bu denetimin işleyişi çoğunlukla gözlem ya da üst ile astın iletişimi ile mümkündür.
- *Son Kontrol:* Üretimdeki çıktı için bir standart belirlenmiştir ve çıktının standartlara uygunluğu bu aşamada denetlenir. Bu aşamada denetimi genellikle bölüm sorumlusu ve onun üst yöneticisi birlikte icra eder.

1.1.3.5.2.Denetim Biçimleri

İşler ya da birimler için bir standart belirlenmiştir. Denetim ile bu standartların uygunluğuna bakmak; hiyerarşik ve uzmanların denetimi olmak üzere iki şekilde yapılabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 317):

- *Hiyerarşik Denetim:* Basamaksal olarak da adlandırılır bu denetim, üst ile ast arasındaki denetimdir. Astın, üstün emirlerine uygun çalışıp çalışmadığını, planlara ve amaçlara uygun hareket edip etmediğini, hangi ölçüde başarılı olduğunun denetlemesidir. Bu denetim türünde her üst, astın üzerinde denetim görevini yapma yetkisine sahiptir.
- *Uzman Denetimi:* Örgütsel işlerin, görevlerin ve faaliyetlerin iş için gerekli azami kurallara uygun yapılıp yapılmadığı örgüt dışından görevlendirilen uzmanlarca denetlenip, tespit edilmesidir. Böyle bir denetim, alanında uzmanlaşmış ve örgütten bağımsız kişilerce icra edilir.

1.2.YÖNETİCİ KAVRAMI VE TANIMI

Yönetici, beşeri bir tanımlama ile ifade edilirse; emrine verilmiş bir grup insanı ahenk ve işbirliği ile belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kimsedir. Yani işi başkası aracılığı ile gören kimsedir. Yalnız, bu tür bir beşeri tanım yöneticiyi tanımlamakta yetersizdir. Çünkü yönetici için beşeri kaynağın yanında maddi kaynak ve zamanın da işgörenlerle uyumlaştırılması gerekir. O halde yönetici için; belirlenen zaman diliminde amaca ulaşmada; insan, para, hammadde, malzeme, makine ve demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında eşgüdümü sağlayan kimse denebilir (Eren, 2013: 9).

1.2.1. Yöneticide Liderlik Özellikleri

Yönetimde liderlik, örgütün en iyi şekilde temsil edilebilmesi, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları etkileme ve hedefe yöneltme işlevidir. Lider, etkileme ve güdüleme gücü (karizması) olan, üstün yetenekleri olduğuna inanılan kişidir (Aytürk, 2010: 91).

Yönetici, etkinlik hedefliyor ise, biçimsel otoritesini kullanırken liderlik yeteneklerinden de faydalanmalıdır. Yöneticinin yararlanacağı liderlik yeteneklerini şu şekilde sıralanmıştır (Şimşek, 1991: 23):

- **Teknik yetenek:** Yöneticinin yönetmekle sorumlu olduğu alan hakkında bilgi sahibi olmasını ifade eder. Örnek olarak ilaç üretimi yapan bir firma müdürünün, kimya bilgisine sahip olması gerektiği söylenebilir. Teknik yetenek yönetsel liderlik için şarttır, fakat tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetimdeki kademe yükseldikçe teknik bilgiden ziyade analitik yeteneklere ihtiyaç artmaktadır.
- **İnsancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği:** Etkili bir yöneticide olması gereken yeteneklerden bir diğeri ise; insanları çalışmalarını için içten gelen bir istekle güdülemeyi sağlamak ve grupça işbirliğini sağlayarak örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmaktır.
- **Fikri yetenek:** Yöneticilerde aranan bir diğer önemli yetenektir. Örgüt için; gerekli bilgilerin toplanması halinde, plan hazırlığı, politikaların saptanması, planların eyleme dönüşmesinden sonraki evrelerde muhtemel sonuçları önceden tahmin edebilme yeteneğidir.

1.2.2. Yönetici Tipleri

Yöneticilerin karakter yapıları, eğitimleri, kültürleri, anlayışları, fonksiyonları gözetildiğinde tek bir tip olmadıkları, farklı tiplerde özelliklerinin olduğu belirlenmiş ve bu nedenle yöneticiler çeşitli tipler altında sınıflandırılmıştır (Tortop, 1985: 208- 211):

- **Otokratik yöneticiler:** Bu tarz yöneticiler için çoğunlukla sert mizaçlı, başkaları tarafından görüş ve önerinin yapılmasına müsaade etmeyen, işlerini emir vererek yaptıran kişiler olarak bakılır. Yine bu yönetici tipi için işgörenlerini bir faaliyete yönlendirme görevi, onlara ne yapmaları gerektiğini söylemelerinin en önemli görev olduğuna inanırlar. Görevi alan işgörenin ise hiçbir şekilde fikir beyan etmeden görevi yerine getirmesi beklenir.
- **Demokratik Yöneticiler:** Bu tarz yöneticiler katılımcı bir özelliğe sahip olduklarından astın ve çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verirler. Bu danışmacı yöntemi samimi bir şekilde yerine getiren yöneticilere gerçek bir demokrat yönetici gözü ile bakılır.

Yöneticiler diğer yönleri ile sınıflandırıldığında farklı tip sınıflandırmalarda oluşmaktadır. Örnek olarak eğer görülmekte olan iş teknik bir bilgi ile yapıyor ve yönetici işin özelliğine göre atanmış ise **teknik yöneticidir**. Teknik yönetime girmeden yönetimle ilgili genel kurallara vakıf bir yönetici **genel yönetici**, seçilme ya da atamayla görevi başına resmi olarak gelen yönetici **resmi yönetici** olarak değerlendirilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005: 67).

1.2.3.Yönetim Düzeyleri

Yöneticiler örgüt içerisinde bulundukları mevkilere (dikey farklılaşma) göre; ilk, orta ve üst düzey yöneticiler olarak ve örgütsel faaliyetlerdeki sorumluluklarına (yatay farklılaşma) göre, fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak ikili bir ayrımla sınıflandırılmıştır. Fonksiyonel yönetici, üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi alanlarda uzmanlık gerektiren faaliyetlerden sorumlu yöneticidir. Genel yönetici ise, büyük bir örgütü veya onun alt birimini yöneten ve yönlendiren kimsedir. Yani genel yönetici fonksiyonel yöneticiden farklı olarak sadece uzmanlaştığı alandan değil, tüm alanlardan sorumludur (Şimşek ve Çelik, 2015: 10-11).

1.2.3.1.Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler

Örgütlerde yöneticiler yetki ve sorumluluk düzeylerine göre görevlerini icra ederler. Farklı görev ve sorumluluk düzeyleri aynı zamanda yönetim kademelerini ifade eder. Bunlar; alt kademe (düzey), orta kademe ve üst (tepe) kademe yönetim olarak adlandırılır (Bolat vd., 2008: 9). Bu başlıkta alt düzey, orta düzey ve üst (tepe) düzey yönetim kademelerindeki yöneticiler incelenecektir.

Örgütlerde yerine getirilen işler büyük ya da küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt kademesinde operasyonel işlerle, en üst yönetim kademesinde işletmenin tümü için önemli büyük ve karmaşık işler işlerle de karşılaşılabilir. Yönetici sadece önemli büyük işleri icra eden değildir ve küçük, önemsiz işleri icra eden de değildir. Örgütün her kademesindeki yönetici, istenen hedefe ulaşma yolunda elindeki kaynağı etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, sonuca ulaştırmakla görevlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 24–25).

Örgütsel hiyerarşide yer alan farklı kademelerdeki yöneticilerin yönetim dereceleri farklı olmasının yanında iş sorumlulukları da farklıdır. Bu da farklı beceri ve yeteneklere de sahip olmaları gerektirir. Üst kademedeki yöneticinin becerisinin alt ve orta kademedeki yöneticinin becerisinden farklı olduğu gibi aynı şekilde alt ve orta kademedeki yöneticinin becerisi de üst kademedeki yöneticinin becerisinden farklıdır. Analitik, teknik, beşeri ve kavramsal yetenek yöneticilerin farklı becerileri arasındadır. Analitik yetenek; örgütsel kararı alabilme, politika ve stratejiler belirleyebilme becerisidir. Teknik yetenek; örgütsel bir takım işlerin yürütülmesinde kullanılan teknoloji, yöntem ve araçların kullanımını içerir. Beşeri beceri; örgütsel amaçlar gerçekleştirirken aynı zamanda personelin işten beklediği tatmini sağlayan yetenektir. Kavramsal yetenek ise, örgütü oluşturan unsurların tamamını bir bütün olarak görebilme yeteneğidir (Genç, 2007: 60-61).

1.2.3.1.1.Alt Düzey Yöneticiler

Alt düzey yönetim, doğrudan örgütün uygulamadaki faaliyetlerini yürüten, mal ve hizmet üretiminin doğrudan gerçekleşmesinden sorumlu olan yönetim kademesi olarak tanımlanır. Alt düzey yönetimdeki yöneticiler, orta düzeydeki yönetim tarafından geliştirilen planları uygular ve yönetici olmayan çalışanların işlerinden sorumlu olurlar (Bolat vd., 2008: 9).

Alt düzey yöneticiler için günlük işlerin yerine getirilmesinden ve başarılmasından yükümlü olan ve işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi bulunmayan kimseleri yöneten kişilerdir denilebilir. Buna: bir ofisteki kısım şefli, kısım amiri posta başı, bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, baş kalfa, formen, odacı başı gibi kişiler örnek olarak verilebilir.

1.2.3.1.2.Orta Düzey Yöneticiler

Orta düzeydeki yönetim örgütün birçok düzeyini kapsayabilir. Orta düzeydeki yönetici çoğunlukla diğer yöneticilerin ve bazen de işgörenlerin işlerini yönlendirirler. Bu düzeydeki bir yöneticinin ana sorumlulukları arasında, örgütün kapsamlı politikalarının icrasında yerine getirilecek işleri (üretim, pazarlama, bakım gibi) oluşturmak ve uygulanması için insan gücü ve diğer kaynakların hazırlanmasını sağlamak yer alır. Aynı zamanda sorumlu olduğu işlerin işlerliğini temin ve kontrol altında tutmakla yükümlüdür. Örgütlerdeki bölüm müdürleri veya kamudaki daire müdürleri orta düzey yöneticilere örnek gösterilebilir (Banaz, 1998: 24).

1.2.3.1.3.Üst Düzey Yöneticiler

Üst düzey yöneticiler, örgütte uzun vadede stratejik kararların alındığı, örgütün varlığını sürdürmesi, etkinlik ve verimlilik problemlerinin çözümlendiği, örgütün paydaşları ile bağın kurulduğu kademedeki yöneticilerdir. Üst düzey yöneticilerin paylaşılan bir misyon ve vizyon oluşturma, örgütün kültürünü şekillendirme, hızlı değişimlere örgütü adapte etme, personelin bilgi, beceri ve kapasitelerini güçlendirme gibi sorumlulukları vardır (Bolat vd., 2008: 9).

Üst düzey yöneticiler, bir örgütte küçük bir icracı yönetim grubunu ifade eder. Üst yönetim, örgütteki tüm yönetim birimlerinden sorumludur. Üst düzey yönetim, örgütün politikalarını belirlemede, örgütün çevresiyle olan bağını kurma noktasında rol üstlenir. İşletmelerin genel müdürleri, icra kurulu başkanları (CEO), bir belediye'deki belediye başkanı gibi yöneticiler üst yöneticiler arasındadır (Şimşek ve Çelik, 2015: 10-11).

Üst yöneticilerde aranan en önemli özelliklerden biri analitik yetenek unsurudur. Analitik yetenek, farklı problemlerin çözümünde teknikler kullanarak mantıklı ve bilimsel yaklaşımlarda bulunabilmek ve çözüm önerisi geliştirme becerisi olarak tanımlanabilir. Analitik becerinin önemi örgütün orta kademesinde ve hatta üst

kademesinde, yönetim pozisyonu arttıkça, düzeyi artan bir özelliklidir. Çünkü alt düzey yönetimde önceden belirlenen durağan işler sürdürülürken, üst düzey yönetimde belirsizlik ve karmaşıklık hâkimdir. Üst düzey yöneticiler, karmaşıklık ve belirsizliği çözebilmek için niceleyici (analitik ya da kantitatif) teknikler kullanmaktadır (Çetinkaya, 2009: 66).

Hiyerarşik yönetim kademelerinde alt kademedan, üst kademeye doğru önemi gittikçe artan bir diğer beceri karar verme yeteneğidir. Alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticilerin sorumluluklarına göre karar verme yetkisi vardır. Bu yetki yönetim düzeylerine göre sorumluluk ve beceri gerektirir. Karar verme yeteneği, amaçlara ulaşmada belirlenen alternatiflerin birini seçmektir ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede yönetici için temel faktördür. Karar verme yeteneğinin önemi, alt kademe yönetimden, üst kademeye doğru artar. Çünkü alt kademe yöneticilerin faaliyetlerinin birçoğu üst düzey yönetimdeki yöneticilerin verdiği kararlarla yerine getirilir (Efil, 1999: 13).

1.3.YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler kuruluş dayanağını anayasadan alan, ülke sınırları içerisinde köy, kasaba ve kent gibi yerleşim yerlerinde yerleşik olarak yaşayan insan ve diğer canlıların yerel nitelikteki ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hukuk düzeni içerisinde oluşturulan anayasal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Varcan, 2013: 3).

Yerel yönetim, belde sakinlerinin tamamını ilgilendiren ve belde sakinlerinin gereksinim duyduğu hizmetleri yerinde gören kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlar olarak tanımlanan yapılardır. Ademi merkeziyet/yerellik ilkesine uygun olarak tüm çağdaş devletlerde seçilmiş organlarıyla var olan yerel yönetim, her şeyden önce demokratik hizmet sağlama görevini üstlenmiştir. Demokratik boyutuyla yerel yönetim, belde sakinlerinin ortak gereksinimlerini gidermenin yanında ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelerini sağlamakla yükümlüdür (Yıldırım, 1993: 33).

Başka bir tanım ile yerel yönetim, yönetim erkinin (gücünün) belli bir merkezde toplanmak yerine, gücün alt düzeye aktarılmasını anlatan kavram olarak değerlendirilir. Yine, yerel nitelikteki kamusal hizmetlerin, devlet tüzel kişiliğinin yanı sıra kamu tüzel kişiliğine sahip yapılarca da yerine getirilmesi için daha az yetkili otoritelere aktarılması da yerel yönetim olarak tanımlanır. Yerel yönetimlerin belde sakinlerine hizmet

retmek amacıyla kendi personel teşkilatı, özel gelirleri, devletten ayrı btçeleri ve yönetsel özerklikleri vardır (Kaya, 1992: 1).

Yerel yönetim şekline, Türkiye idari yapılanmasında da rastlanılır. Türkiye’de idari teşkilat yapısı, merkezden yönetim ve yerinden yönetim olarak oluşmuştur. Merkezi yönetim, devlet yönetimi olarak ifade edilirken, yerinden yönetimler (mahalli idareler) ise, idari ve mali zerklikte karar organı seçmenler tarafından seçimle oluşmuş birimler olarak tanımlanır. Yerinden yönetim yer yönünden ve hizmet yönünden bölümlere ayrılır. Yer (coğrafi) yönden yönetimler; il özel idaresi, belediye ve köy olarak sıralanır. Türkiye’de yönetimin idari bölümlendirilmesi kaynağını, Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasasının 123’nc, 125’inci, 126’ıncı ve 127’inci maddelerindeki Türkiye idari yapısının düzenlenmesinden alır (Mecek ve Atmaca, 2020: 2069-2071). Bu çalışmanın uygulama bölümünde belediye idaresi üzerinde örneklem hazırlandığından, mahalli idarelerden yalnızca Belediye idaresi açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1.Belediye

Türkiye Cumhuriyetinde halen yürürlükte olan 5393 sayılı Belediye kanunu ile Belediyenin kuruluşu, organı, yönetimi, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları düzenlenmiştir. 5393 sayılı kanunun 3’üncü maddesinde belediye, “*Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş ve karar organı seçmenler tarafından oluşturulmuş, idari ve mali zerklikte kamu tüzel kişiliğı*” olarak tanımlanmıştır. Aynı kanunla belediyenin organları; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı olarak düzenlenmiştir. Yine madde 3’te beldenin “*belediyesi bulunan yerleşim yeri*” ve mahallenin “*belediye sınırları içinde, ihtiyaç ve öncelikleri benzer özellikler gösteren sakinleri arasında komşuluk ilişkisi bulunan idari birim*” olarak ifade edilmiştir.

5393 sayılı Belediye kanunundaki düzenlemede genel olarak tanımlanan belediye için özetle, sınırları belli bir beldede, yerel ortak ihtiyaçları karşılamak amacıyla örgütlenmiş, karar organları seçmenler tarafından seçilmiş kamu tüzel kişiliğine haiz ve kendi btçesi olan yerel kuruluşlar, denilebilir.

1.3.1.1.Belediyelerin Görevleri ve Yetki Alanları

Yirminci yüzyılda kentleşmenin artması ile yerel yönetimler daha fazla önem kazanmıştır. Avrupa ve Asya ülkelerinde yerel yönetimler özellikle de belediyeler, günlük yaşamın her alanında görev yapmaktadırlar. Bazı ülkelerde belediyelerin görev ve sorumlulukları yasayla tek tek düzenlenirken bazılarında genel kurallara göre yetkilendirilmeye gidilmiştir. Bu sebeple belediyelerin görevleri ülkelere göre farklılaşmakla birlikte genel olarak belediyenin görevleri üç temel ilkeye göre düzenlenmektedir (Keleş, 2009: 243):

- *Genellik İlkesi:* Genellik ilkesiyle belediyeler, genel yetkili bir kuruluş olarak ele alınmış ve yasaların başka kurumlara bırakmadığı tüm görevleri yerine getirebileceği öngörülmüştür.
- *Yetki İlkesi:* Yetki ilkesi, her yeni hizmet için merkezi idareden izin almayı ifade eder.
- *Liste İlkesi:* Liste ilkesinde belediyelerin hangi görevleri yerine getireceği liste halinde belirlenmiştir. Türkiye’de belediye kanununda benimsenen bir ilkedir.

5393 sayılı Belediye Kanununun 14. Maddesinde belediyenin görev alanları şu şekilde sıralanmıştır:

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel yapı hizmetlerini,
- Coğrafi ve kent bilgi sistemleri işini,
- Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık hizmetlerini,
- Şehir içi trafik hizmetini,
- Defin ve mezarlıklar ile ilgili hizmetleri,
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar ile ilgili hizmetleri,
- Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor hizmetlerini,
- Sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma hizmetlerini,
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.

1.3.1.2.Belediyenin Karar ve Yürütme Organları

5393 sayılı Belediye Kanunu’nda belediyenin karar ve yürütme organları belediye meclisi, belediye encümeni, belediye başkanı olarak düzenlenmiştir. Belediyenin karar ve yürütme organlarına değinilecek olunursa:

- **Belediye Meclisi:** 5393 sayılı Belediye kanunu 17. maddesinde belediye meclisi belediyenin karar organı olarak düzenlenmiş ve belediye meclisi üyelerinin seçimle oluşacağı öngörülmüştür. Belediye meclisi üyeleri halk tarafından beş yılda bir doğrudan seçilir. Belediye meclisi üye sayısı belirlemede, 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun’a göre Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri esas alınır. Meclis üye sayısı hususunda sekiz farklı nüfus dilimi vardır. Buna göre en az üye sayısı 9, en fazla da 55 olmaktadır (Öner, 2006: 103).
- **Belediye Encümeni:** Belediye encümeni belediyenin karar organlarından ve daha çok danışma organı niteliğindedir. Belediye başkanı belediye encümenine başkanlık eder ve gündemi belirler. Belediye encümen üyeleri iki ayrı gruptan oluşur. Birinci gruptaki üyeler, seçimle gelenlerden oluşurken, ikinci gruptaki üyeleri kamu görevlileri oluşturur (Sezik, 2017: 74).
- **Belediye Başkanı:** Belediye teşkilatının en üst amiridir. 5393 sayılı kanundaki düzenleme ile doğrudan halk tarafından seçilir. Belde sakinlerini ve belediye tüzel kişiliğini temsil eder. Belediye başkanı, belediye teşkilatının sevk ve idaresinden, belediyenin hak ve menfaatlerinin korunmasından sorumludur. Kurumsal stratejiyi oluşturarak, kurumsal stratejiye uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerini ve personel performans ölçütlerini hazırlar ve yürütür. Belediye personeli atar, belde sakinlerinin huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için önlemler alır (1982 Anayasası: md.127; Azaklı ve Özgür, 2005: 310).

1.3.1.3.Belediyelerin Gelir ve Giderleri

Belediye gelirleri konusu devlet ve yerel yönetim arasındaki ilişkinin önemli boyutunu oluşturur. Bu ilişkiye akçal denkleştirme (mali tevzin) denir. Akçal denkleştirme geniş anlamda “bölüşdürme” ve görev ve sorumlulukların “sınırının, kapsamının” belirlenmesidir. Belediyeler için hem genel bütçe vergi gelirlerinin arttırılması hem de emlak vergisini toplama yetkisini bünyesine almasıyla gelirler ciddi ölçüde artmıştır. Belediyenin gelirleri arasında şunlar sayılabilir (Çukurçayır, 2011: 214):

- Kanunda belirtilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payı,
- Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay,
- Faiz ve ceza gelirleri,

- Belediye meclisi tarafından belirlenen tariflere göre tahsil edilecek, hizmet karşılığı alınan ücretler,
- Bağışlar,
- Her türlü girişim, iştirak ve eylemler karşılığı sağlanacak gelirler belediyenin gelirleri arasındadır.

Belediyelerin son yıllarda en önemli gideri personel için ayrılan giderler olmuştur. Son yıllardaki yönetim reformları, özelleştirmeler gibi yöntemler ile personele ayrılan harcama giderleri azaltılmaya çalışılmıştır. Belediyenin en önemli harcama kalemleri arasında personel ve yatırım giderleri sayılmaktadır. Belediyenin giderleri şunlardır (Çukurçayır, 2011: 215):

- Belediye binaları, belediyeye ait tesisler ile araç ve malzemelerin temini, bakımı ve onarımları
- Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaşlar, ödenekler, huzur hakkı, yolluklar ve diğer giderler.
- Belediyenin zabıta ve itfaiye hizmetlerini yerine getirirken kullandığı harcamalar,
- Mezarlıkların hizmetleri,
- Yoksul ve muhtaç ailelere yapılan sosyal yardımlar belediye giderleri arasında sayılabilir.

1.3.1.4.Belediye Bütçesi

Örgütler devamlılıklarını sürdürebilmeleri üç temel parametreye (kalite, verimlilik ve maliyet) ihtiyaç duymuşlardır. Tüm bunların olması kıt kaynakların etkin kullanımı ile olur. Bu kaynaklar ise; hammadde, işgücü, makine, teçhizat ve finansmandır. Çalışmada adı geçen Bütçe terimi ile işletmenin veya kurumların mali kaynağı kastedilmektedir. İşletmelerin kalite ve verimliliğe ulaşması bir maliyet muhasebesiyle mümkündür. Bu durum kamu kurumları için de geçerlidir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması üretim planlama ve kontrol faaliyetlerini gerekli kılar. Bu sebeple işletmelerde/kurumlarda devamlılıklarını sağlayabilmek için bütçe planlamasını diğer bir ifade ile kaynak dağılımını (stratejik plan) doğru, etkin ve sürdürülebilir yapması son derece önemlidir. Yapılan stratejik planlarda işletmenin giderleri için ödeneklere yer verilir.

Stratejik plan bir örgütün mevcut konumu ile ulaşmayı arzuladığı konum arasındaki yolu tarif eder (DPT, 2006: 16). Bütçeler oluşturulurken stratejik planın dikkate alınması, örgütün öncelikleri ile kaynağın eşleştirilmesi arasındaki bağın kurulduğu anlamını taşır. Stratejik planın işlevselliği, planda yer alan amaç ve hedeflerden maliyet gerektirenlerin bütçede yer almasına bağlıdır (Kesik, 2010; 30).

Yapılan tanımlardan hareketle bütçe için, parasal karşılığı olan, belirli bir süre için hazırlanmış ve onaylanmış, planlanan geliri, belirlenen süredeki harcamaları ve planlanan hedefe ulaşmada kullanılacak olan kaynağı içeren bir plan denebilir. Örgütler için en temel sorun giderleri karşılayacak kaynağın bulunması ve korunmasıdır. Kaynağın verimli kullanılması örgütün sürekliliği için kaçınılmazdır.

Mahalli idarelerde Bütçe tasarısı, 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu madde 17’de yer alan fıkralar “a) *Orta vadeli program ve malî planda belirlenen temel büyüklükler ile ilke ve esaslar*, b) *Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları*, c) *Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı*, d) *İdarenin performans hedefleri*” dikkate alınarak hesaplanır. 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu madde 2’de “*kanunun merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü*” kapsadığı düzenlenmiştir.

5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun’da mahalli idarelere verilecek olan pay düzenlenmiştir. Payların hesaplanması ve oranı 5779 sayılı kanun madde 2’de “*İl özel idareleri ve belediyelere genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamı üzerinden pay verilir. Pay, genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamından, vergi iadeleri düşüldükten sonra kalan net tutar üzerinden hesaplanır*”, “*Genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının yüzde 1,50’si büyükşehir dışındaki belediyelere, yüzde 4,50’si büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerine ve yüzde 0,5’i il özel idarelerine ayrılır*”, “*6/6/2002 tarihli ve 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununa ekli (I) sayılı listede yer alan mallardan tahsil edilen özel tüketim vergisi hariç olmak üzere, büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının yüzde 6’sı ile genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamı üzerinden büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerine ayrılan payların yüzde 30’u büyükşehir belediye payı olarak ayrılır*” ve “*Genel bütçe vergi gelirlerinden*

belediye ve il özel idarelerine ayrılan payların dağıtımına esas belediye ve il nüfusları, her yılın ocak ayından geçerli olmak üzere Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından, Türkiye İstatistik Kurumundan alınmak suretiyle, İller Bankası ve Maliye Bakanlığına bildirilir. Belde, köy, mahalle veya bunların bazı kısımlarının bir belediyeye katılması veya birleşmesi halinde bu belediyelerin payı, katılma veya birleşmenin fiilen gerçekleştiği tarihi takip eden Ocak ayının birinci gününden itibaren yeni nüfuslarına göre hesaplanır” şeklinde düzenlenmiştir.

Belediyeler stratejik planlarına uygun olarak bütçe hazırlarlar. Bütçeye belediye ayrıntılı harcama programları ilave edilir. Belediye bütçesi, mali yıl ve onu izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini içerir. Bütçe yılı, devletin mali yılı ile aynıdır. Belediye başkanı tarafından hazırlanan bütçe tasarısı, eylül ayının birinci gününden önce belediye encümenine sunulur ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri bakanlığı merkezi bütçeye eklenmek üzere Maliye Bakanlığına bildirir. Encümen, bütçeyi inceleyerek kasım ayının birinci gününden önce görüşleri ile belediye meclisine sunar. Meclis, bütçe tasarısını aynen ya da değiştirerek mali yılbaşından önce kabul eder ve mali yılbaşından itibaren bütçe yürürlüğe girer (Çukurçayır, 2011: 215).

Bütçe hesaplamalarında personel bütçesine ayrılan kısım geçmişten günümüze önemli bir harcama kalemi olarak görülmüştür. Nitekim Devlet Planlama Teşkilatı'nın 1997-2000 yılları arası Temel Ekonomik Göstergeler hesaplamasında personel harcamalarına yer verilmiş, 1980 sonrası personel harcamalarında bir düşüşün cari harcamaya etkisi önce azalma yönünde eğilim göstermiş, 1992 yılından sonra ise bu durum artış göstermiş ve %51,5 düzeyine ulaşmıştır. Bu durum yıllara yaygın olarak dalgalanmaya devam etmiştir. Fakat unutulmamalıdır ki cari yatırım harcamaları sadece personel bütçesi ile orantılı değildir (Ağcakaya, 2003: 222).

Personel bütçesinin bütçedeki önemi için en çarpıcı örneklerden biri Milli Eğitim Bakanlığı bütçesidir denebilir. 2010 yılı Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı bütçesindeki ödenek türlerine göre payların dağılımına bakıldığında personel giderleri, bütçenin %70,8'lik kısmını oluşturduğu görülmektedir. Buna Sosyal Güvenlik Kurumunun %12,1'lik pirim giderleri de eklendiğinde personel giderlerine ayrılan payın %82,9 olduğu, bunun da neredeyse bütçenin tamamına yakın olduğu dikkatleri çekmektedir. Bir başka örnekte de ilköğretim düzeyindeki okullarda

Okul Aile Birliği bütçesinin %43,7'sinin yani neredeyse yarıya yakınının personel harcamaları için kullanıldığı bulgulanmıştır. (Özdemir, 2011: 14-109).

Bütçe harcamalarında personel giderleri önemli bir dilimi kapsadığından bu harcama kaleminin etkin ve verimli kullanımı, örgütlerdeki diğer hizmet kalemlerinin önünü açacaktır. Aksi bir durumda, birçok kurum için bütçenin neredeyse yarısını oluşturan personel harcamaları, örgütte cari açığa dahi neden olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılığı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve bulguları yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsam Ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, üst yönetici değişikliklerinin ilgili kurumun personel bütçesine etkisi ve çözüm önerileri üzerine yoğunlaşmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda bir belediyede oluşabilecek muhtemel bir üst yönetici (belediye başkanı) değişikliğinin personel bütçesi üzerindeki etkisi bir senaryo aracılığıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Senaryo, varsayımlara dayanan olaylar dizisi olarak ifade edilir ve senaryonun amacı dikkatleri nedensel süreç ve kararlara yöneltmektir (Kamaşak, 2004: 69). Yönetim literatüründe senaryonun tanımı, “Sosyo-teknolojik bir konunun tarihsel diyalektik bakımından bölüm bölüm kritik noktalarının tespiti ile ele alınması, gelecekteki değişimler ile kritik durumların nelerden oluşacağının tespiti, örgüt ile alakalı alternatiflerin gelişimi, çevrenin tutumu ve iş stratejileri arasında ortak noktalar bulunmasından ibaret olan tahminler dizisi” olarak ifade edilir (Eren, 1987: 250).

Araştırmanın sınırlılığını araştırmacı tarafından geliştirilen senaryodaki örneklem oluşturmaktadır. Bu örneklem üzerinden geliştirilen tablolar ve ortaya çıkan rakamsal değerlerin senaryoda örneklendirilen tüm belediyelerde aynı olduğu varsayılmıştır.

2.2. Araştırma Yöntemi

Nitel veri toplama yönteminde üç teknikten bahsedilir. Bunlar; mülakat, gözlem ve doküman incelemidir. **Mülakat (görüşme)**, araştırmaya katılacak kişilerin duygu, düşünce ve diğer tüm ifadelerini ortaya koyma etkinliği olarak ifade edilir (Yıldırım ve

Şimşek, 2008: 120). Üç tür mülakat tekniğinden bahsedilebilir. Bunlar; yapılandırılmamış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmış görüşmedir. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat yönetimi kullanılmıştır. **Yarı yapılandırılmış mülakat yönetimi**, araştırılacak konu ile alakalı olarak, katılımcılardan aynı türde bilgi toplanması amacıyla yapılan mülakat türüdür. Yarı yapılandırılmış mülakat yönetiminde mülakat esnasında rehberlik etmesi için mülakat öncesinde görüşme soru ya da başlıklarının yer aldığı bir form hazırlanır. Form tüm yanıtları kapsayacak şekilde oluşturulur. Formdaki sorular sorulabilir ya da görüşmenin akışına göre ek sorular sorulabilir. Bu yönüyle amaçlı bir sohbete benzemektedir (Salı, 2018: 142).

Yarı yapılandırılmış mülakat yönetimiyle, ilgili kurumda üst yönetici değişikliğinin olmasıyla herhangi bir “pasifizasyonun” olup olmadığını ortaya koymaya yönelik görüşmelerden ibarettir. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında bir senaryo yazılmıştır. Senaryonun mümkün olduğunca gerçekçi olması için araştırmacı tarafından ilgili ve bilgili olduğu varsayılan kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Ancak görüşleri alınan kişilerin kimlikleri gizli tutulmuş ve katılımcılardan elde edilen bilgiler ışığında tablolar oluşturulmuştur. Ayrıca senaryo kapsamında hazırlanan tablolardaki maaş örnekleri Türkiye Belediyeler birliği web sitesinden alınmıştır. Eksik olan bilgiler ise araştırmacı tarafından konunun uzmanı olan kişilerden görüşmeler sonucunda elde edilerek eklenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler Ocak 2021 tarihi baz alınarak düzenlenmiştir.

Nitel araştırma kapsamında bilgileri gizli tutulan katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Formdaki başlıklar aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetici değişikliğinden önce hangi iş pozisyonundaydınız?
- Üst yönetici değişikliğinden sonra hangi iş pozisyonuna geldiniz?
- Üst yönetici değişikliğinden sonra size verilen görev tanımının aktif bir görev olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz?
- Üst yönetici değişikliğinden sonra pasife alındığınızı düşünüyor musunuz?

2.3.Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, üst yönetici değişikliğinin ilgili kurumun personel bütçesine etkisi üzerine yoğunlaşmış ve bu amaçtan hareketle Tablo 1’deki hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez Kodları	Hipotezler
H1	Üst yönetici değişikliği teşkilatlanma yapısında yapısal değişiklikler oluşturmaktadır
H2	Üst yönetici değişiklikleri teşkilatlanma yapısındaki değişimden dolayı bazı görevlerde bulunan çalışanların pasife alınmasına neden olmaktadır
H3	Üst yönetici değişikli nedeni ortaya çıkan pasifizasyonlar bütçe üzerinden ciddi bir ekonomik yük oluşturmaktadır

2.4. Verilerin Toplanması Ve Analizi

Araştırma kapsamında A belediyesinde çalışan 5 kişi ile 2021 yılında Ocak ve Mart aylarında görüşmeler yapılmıştır. Bu kişilerden elde edilen veriler ışığında araştırmada kullanılacak kurgu hazırlanmıştır. Daha sonrasında oluşturulan tablolar ışığında bu araştırmanın hipotezlerine cevaplar aranmış ve bu cevaplar çözüm önerileri şeklinde sonuç kısmında aktarılmıştır.

2.5. Çalışma Kapsamında Kurgulanan Senaryo

Yapılan görüşmeler ve elde edilen bilgiler ışığında üst yönetici değişikliğinin ilgili kurumun personel bütçesine etkisinin incelenmesine yönelik hazırlanan kurgu aşağıdaki gibidir:

Kurgu örnek X belediyesi, 600.000 nüfuslu bir şehirde, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş ve karar organı seçmenler tarafından oluşturulmuş, idari ve mali özerklikte kamu tüzel kişiliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Kurgu örneklem X belediyesinin organlarını; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı oluşturur.

Kurgu örnek X belediyesinin belediye başkanına bağlı belediye başkan yardımcıları, birim müdürleri ve üst yöneticileri için belediyenin teşkilatlanmasında

belediye başkan yardımcılarının 5, birim müdürü sayısının 28, birim müdürlüklerine bağlı şeflik ve diğer üst yönetici sayısının birim müdürlüğü sayısınca olduğu varsayılmıştır.

Kurgu örnek X belediyesinin yürüttüğü tüm hizmet ve görevler iş bölümü ile alanında uzmanlaşan müdürlüklere ve birimlere dağıtılarak oluşan mevcut durum Şekil 10'da yer aldığı gibi planlanmıştır:

Şekil 10: Kurgu Örneklem X Belediyesi Teşkilat Şeması: Üst Yönetici Değişim Öncesi

Belediye Encümeni		Belediye Başkanı		Belediye Meclisi
				İhtisas Komisyonu
				İmar Komisyonu
				Plan ve Bütçe Kom.
				Denetim Kom.
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	İç Denetim Koordinatörlüğü		Özel Kalem Müdürlüğü	Teftiş Kurulu Müdürlüğü
1. Belediye Başkan Yard.	2. Belediye Başkan Yard.	3. Belediye Başkan Yard.	4. Belediye Başkan Yard.	5. Belediye Başkan Yard.
Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Bilgi ve İşlem Müdürlüğü
Fen İşleri Müdürlüğü	Mezarlıklar Müdürlüğü	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	İşletme ve İstirahatlar Müdürlüğü	Yazı İşleri Müdürlüğü
Temizlik İşleri Müdürlüğü	Hal Müdürlüğü	Hukuk İşleri Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Muhtarlık İşleri Müdürlüğü	İtfaiye Müdürlüğü	Emlak İstimlak Müdürlüğü	Veteriner İşleri Müdürlüğü	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	Ar-ge Müdürlüğü		Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü	Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü

Şekil 10’da teşkilatlanmadaki personelin, belediye başkanı tarafından atandığı bilinmektedir. Öyleyse bu teşkilatlanmanın olası bir üst yönetici, yani belediye başkanının değişmesi durumunda teşkilatlanmanın yeniden yapılandırılacağı söylenebilir.

Kurgu örnek X belediyesinde görevli A Belediye Başkanı, seçilmiş bir belediye başkanıdır. Yeni bir seçimle yerine seçimi kazanarak gelen B Belediye Başkanı, belediye başkanlığı görevini devralması ile başlayan, görev süresi içerisinde yaşanan yeni atamalar, yer değişiklikleri ve pasif görev tanımları ile görevlerini icra ederken yaşanan olaylar, kurgusal bir şekilde ifade edilmiştir.

Kurgu örnek X belediyesinde seçilmiş ve görevini henüz teslim almış olan B belediye başkanı, kendi görüşündekiler ile yönetim ilke ve politikalarını, seçmene olan vaatleri, hizmet politikalarını uygulamak adına mevcut kadroyu yeniden teşkilatlandıracaktır. Seçilen yeni belediye başkanı B, yürüteceği görev ve hizmet politikalarının daha iyi uygulanacağını düşünerek teşkilatlanmada iki farklı yoldan birini seçecektir. Bunlardan birincisi, kendi görüşündekiler ile yönetim ilke ve politikalarını, hizmet politikalarını ve seçmene bu politikalar çerçevesinde verilen vaatleri benimseyen kişilerden oluşmuş bir teşkilatlanma yapısı kurmak oluşturmaktadır. İkincisi ise mevcut teşkilatlanma üzerinden, hiçbir değişiklik yapılmadan, görev ve hizmetin yürütüleceği bir teşkilatlanmadır. Bu iki durumdan ikincisinde herhangi bir değişiklik söz konusu olmadığından ilk durum incelenerek, kurgusal bir örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kurgu 1

Sayılan seçenekler arasından birinci yol seçildiğinde; B belediye başkanı seçildiğinde görevinin ifasına başlarken, mevcut yapının işlerin yürütülmesini sağlamak yerine sekteye uğratacağını varsaymıştır. Yeni başkan kendi görüşündekiler ile yönetim ilke ve politikalarını, hizmet politikalarını ve seçmene bu politikalar çerçevesinde verilen vaatleri benimseyen kişilerden oluşmuş bir teşkilatlanmaya gidecektir. Bu doğrultuda B belediye başkanı kendisine verilen yetki sınırları içerisinde; yeni istihdam, mevcut kadrolarda nakiller, vekâleten atamalar, sözleşmeli personel için sözleşme süresi bitiminde sözleşmeleri yenileme yahut yenilememe yoluna gidecektir. Ayrıca belediye bünyesinde faaliyet gösteren işletme ve iştiraklerde yeni istihdam, işten çıkarma yahut yer değiştirme ya da pasif görev tanımlandırma yoluna gidecektir.

B belediye başkanı ilk olarak özel kalem müdürlüğünü temsilen müdürlüğün makamında görevli personeli başka bir birime nakletmiş ve makama yeni bir istihdam gerçekleştirmiştir. Daha sonra belediye başkan yardımcılıklarında görevli başkan yardımcılarının bazılarına pasif görev tanımları verilmiş, belediye başkan yardımcılarının ikisinin yerine vekâleten iki başkan yardımcısı görevlendirilmiştir. Yine aynı usulle B belediye başkanı, belediye başkanlığına direk bağlı İmar ve Şehircilik Makamına yeni bir müdür, İç Denetim Koordinatörlüğüne yeni bir koordinatör, Teftiş Kurulu makamına yeni bir başmüfettiş atayacaktır. Yine belediye başkan yardımcılara bağlı müdürlükler gerek belediye başkanının tasarrufu, gerekse başkan yardımcılarının önerileri ile belediye başkanı yetkisi ile yeni görevlendirmelere gidilecektir. Daha sonra ise ismi anılan tüm bu birim müdürlüklerine bağlı birim amirliklerinde, birim amirliği makamlarına aynı yolla yeni istihdamlar olacaktır ve mevcut amirlere pasif görev tanımları verilecektir. Belediye bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerde durum aynı seyirde devam edecektir. Şirketin yönetimindeki müdür, müdür yardımcısı, şefler, birim amirleri, sekreter, muhasebeci, insan kaynakları, satın alma ve ar-ge (Araştırma ve Geliştirme) gibi birimlerdeki tüm personelde değişikliğe gidilecektir. Tüm bu personel değişimleri bunlarla sınırlı olmayacaktır.

Şekil 11: Kurgu Örneklem X Belediyesi Teşkilat Yapısındaki Değişimler (*)

Belediye Encümeni		Belediye Başkanı (*)		Belediye Meclisi
				İhtisas Komisyonu
				İmar Komisyonu
				Plan ve Bütçe Kom.
				Denetim Kom.
İmar ve Şehircilik Müdürü (*)	İç Denetim Koordinatörü (*)		Özel Kalem Müdürü (*)	Teftiş Kurulu Müdürü (*)
1. Belediye Başkan Yard. (*)	2. Belediye Başkan Yard. (*)	3. Belediye Başkan Yard.	4. Belediye Başkan Yard.	5. Belediye Başkan Yard.
Su ve Kanalizasyon Müdürü(*)	Destek Hizmetleri Müdürü (*)	Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürü	Mali Hizmetler Müdürü	Bilgi ve İşlem Müdürü
Fen İşleri Müdürü(*)	Mezarlıklar Müdürü (*)	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü	İşletme ve İştirahatlar Müdürü	Yazı İşleri Müdürü
Temizlik İşleri Müdürü(*)	Hal Müdürü (*)	Hukuk İşleri Müdürü	Zabıta Müdürü	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürü
Muhtarlık İşleri Müdürü(*)	İtfaiye Müdürü (*)	Emlak İstimlak Müdürü	Veteriner İşleri Müdürü	Kültür ve Sosyal İşler Müdürü
Park ve Bahçeler Müdürü(*)	Ar-ge Müdürü (*)		Sağlık Hizmetleri Müdürü	Ulaşım Hizmetleri Müdürü

B belediye başkanı göreve geldikten sonraki kurgu örneklem X Belediyesinin teşkilatlanmasındaki değişimler Şekil 11’de ‘*’ sembolü ile gösterilmiştir. Teşkilat şemasına bakıldığında belediye başkanına doğrudan bağlı 4 müdürün ve 2 belediye başkan yardımcısının, belediye başkan yardımcılarına bağlı 10 müdürün de görev yerlerinin değiştirildiği varsayılmıştır.

2.6.Bulgular

Araştırma kapsamında 2021 yılının Ocak ve Mart aylarında A belediyesinde çalışan 5 kişi ile görüşmeler yapılmış, bu kişilere ait demografik özellikler Tablo 2’de, bu kişilerin üst yönetici değişikliği öncesi ve sonrası iş pozisyonları Tablo 3’de ve aktif pozisyonda çalışıp çalışmadıklarına dair bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	N			%
CİNSİYET	5	1	KADIN	20
		4	ERKEK	80
MESLEK (Yapısal değişim öncesi)	5	1	BAŞKAN YARD.	20
		1	DAİRE BAŞK.	20
		3	ŞUBE MÜD.	60
YAŞ	5	3	31-40	60
		2	40-50	40
MEDENİ DURUM	5	3	EVLİ	60
		2	BEKAR	40
EĞİTİM	5	5	LİSANS	100
KIDEM	5	3	11-15 YIL	60
		2	16-20 YIL	40

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya katılanların %20'sini kadın, %80'ini erkekler oluşturmaktadır. Yine katılımcıların yeni pozisyonlarına geçmeden önce icra ettikleri asli kadroları Belediye Başkan Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube müdürüdür. Katılımcıların yaş ortalamasının 31 yaş ve üzeri olduğu, %60'ının evli olduğu, katılımcıların tamamının lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu ve kıdeminin 11 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların üst yönetici değişikliği öncesi ve sonrası iş pozisyonları

KATILIMCI	ÜST YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİNDEN	
	ÖNCEKİ POZİSYON	SONRAKİ POZİSYON
K1	Belediye Başkan Yard.	Araştırmacı
K2	Daire Başkanı	Ulaşım / Sinyalizasyon İzleme
K3	Şube Müdürü	Park ve Bahçeler / Arşiv
K4	Şube Müdürü	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler
K5	Şube Müdürü	Beyaz Masa

Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların asli kadrolarının Belediye Başkan Yrd, Daire Başkanı ve Şube Müdürü olduğu görülmektedir. Kurumda üst yönetici değişikliği ile meydana gelen yapısal değişiklikte teşkilatlanmadaki yeni pozisyonlarının Araştırmacı, Ulaşım Müdürlüğünde Sinyalizasyon İzleme biriminde görevli personel, Park ve Bahçeler Müdürlüğünde görevli Arşiv sorumlusu, Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünde görevli Sosyal Medya Sorumlusu ve Beyaz Masa da görev icra ettikleri anlaşılmıştır.

Tablo 3, isimleri gizli tutulan gerçek kişilerden elde edilen bilgilerle oluşturulmuştur. Ancak bu kişilerin hangi ilin belediyesinde çalıştığı veya tek bir belediyede mi çalıştığı bilgisinin de saklı tutulması kişilerin yararına olacağından, bu bilgilere de yer verilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı herhangi bir belediyeyi

zan altında bırakmak değildir. Aksine bu çalışma, yapılan personel değişikliğinin ne tür sonuçlar doğurduğunu gözler önüne sermektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yapılan çalışmada **H1** “Üst yönetici değişikliği teşkilatlanma yapısında yapısal değişiklikler oluşturmaktadır” hipotezinin doğrulandığı bulgulanmıştır.

Tablo 4: Yapılan Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler

KATILIMCI	Aktif Bir Görevde Olduğunuzu Düşünüyor Musunuz?	Pasif Bir Görevde Olduğunuzu Düşünüyor Musunuz?
K1	Hayır	Evet
K2	Hayır	Evet
K3	Hayır	Evet
K4	Hayır	Evet
K5	Hayır	Evet

Tablo 4’te 5 katılımcı ile yapılan görüşme sonucunda Pasif bir göreve alınıp alınmadıkları sorulmuş ve katılımcılarının tamamının bu soruya Pasif bir görevde çalıştıkları yanıtı alınmıştır.

Dolayısıyla “Üst yönetici değişiklikleri teşkilatlanma yapısındaki değişimden dolayı bazı görevlerde bulunan çalışanların pasife alınmasına neden olmaktadır” **hipotezi (H2)** Tablo 4’te de görüldüğü üzere doğrulanmıştır.

2021 yılının Ocak ve Mart aylarında A belediyesinde çalışan 5 kişi ile yapılan görüşmeler neticesinde bir üst yönetici değişiminin teşkilatlanma yapısında hem bir değişime neden olduğu hem de bu değişimden dolayı bazı görevlerde bulunan çalışanların pasife alındığı tespit edilmiştir.

Üst yönetici değişikliklerinin ilgili kurumun personel bütçesine etkisinin izahı için öncelikle Türkiye Belediyeler Birliği’nin maaş hesap örnekleri yardımıyla Şekil 12 oluşturulmuştur. Şekil 12’de Kurgu Örneklem X Belediyesindeki kadrolara ait maaş dağılımına yer verilmiştir.

Şekil 12: Kurgu Örneklem X Belediyesi Maaş Dağılımı

Belediye Encümeni		Belediye Başkanı (18.712,20 TL)		Belediye Meclisi Üyeler
				İhtisas Komisyonu
				İmar Komisyonu
				Plan ve Bütçe Kom.
				Denetim Kom.
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü (7.575,91 TL)	İç Denetim Koordinatörü (7.575,91 TL)		Özel Kalem Müdürü (7.575,91 TL)	Teftiş Kurulu Müdürü (7.575,91 TL)
1. Belediye Başkan Yard. (7.678,50 TL)	2. Belediye Başkan Yard. (7.678,50 TL)	3. Belediye Başkan Yard.	4. Belediye Başkan Yard.	5. Belediye Başkan Yard.
Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Destek Hizmetleri Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Bilgi ve İşlem Müdürlüğü
Fen İşleri Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Mezarlıklar Müdürlüğü (7.575,91 TL)	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	Yazı İşleri Müdürlüğü
Temizlik İşleri Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Hal Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Hukuk İşleri Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Muhtarlık İşleri Müdürlüğü (7.575,91 TL)	İtfaiye Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Emlak İstimlak Müdürlüğü	Veteriner İşleri Müdürlüğü	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
Park ve Bahçeler Müdürlüğü (7.575,91 TL)	Ar-ge Müdürlüğü (7.575,91 TL)		Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü	Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Türkiye Belediyeler Birliği Maaş Hesaplama Örneklerinden Yararlanılmıştır. 2021 Ocak ayı maaşları baz alınmıştır).

Şekil 12'ye bakıldığında kurgu örneklem X Belediyesi Başkan Yardımcılarının her birinin 7.678,50 TL; birim müdürlerinin her birinin 7.575,91 TL maaş aldığı anlaşılmaktadır. Kurgu örneklem X Belediyesi Başkan Yardımcıları ve birim müdürlerinin maaş hesaplamaları için Türkiye Belediyeler Birliği'nin maaş hesaplamalarından yararlanılmıştır. Türkiye Belediyeler Birliği'nin maaş hesap örnekleri Ek-1 ve Ek- 2 de yer almıştır.

Türkiye Belediyeler Birliğinin web sitesindeki maaş hesaplamaları yardımıyla Kurgu örneklem X Belediyesi Başkan Yardımcılarının her birinin maaş hesaplaması yapılırken iş pozisyonuna göre bazı kıstaslar oluşturulmuş ve öylece hesaplanmıştır. Hesaplamaya dahil edilen Kurgu örneklem X Belediyesi Başkan Yardımcılarının tamamının; 25 yıllık kıdemleri olduğu, 4 yıllık lisans mezuniyetlerinin olduğu, birinci derece ve birinci kademede oldukları, evli ve çalışmayan eşlerinin olduğu, sendikalı oldukları, 5510 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanuna tabi oldukları varsayılmış ve 2021 yılının Ocak ayına ait maaşları hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda her bir belediye başkan yardımcısının maaşının 7.678,50 TL olduğu tespit edilmiştir ve Ek- 1’de gösterilmiştir.

Türkiye Belediyeler Birliğinin web sitesindeki maaş hesaplamaları yardımıyla Kurgu örneklem X Belediyesi Fen İşleri Müdürünün ve diğer birim müdürlerinin her birinin maaş hesaplaması yapılmıştır. Kurgu örneklem X Belediyesi Fen İşleri Müdürü ve diğer birim müdürlerinin tamamı aynı statüde olduğundan; her birim müdürünün aynı kıdem, eğitim ve diğer tüm şartları aynı kabul edilmiştir. Hesaplamaya dahil edilen Kurgu örneklem X Belediyesi birim müdürlerinin tamamının; 25 yıllık kıdemleri olduğu, 4 yıllık lisans mezuniyetlerinin olduğu, birinci derece ve birinci kademede oldukları, evli ve çalışmayan eşlerinin olduğu, sendikalı oldukları, 5510 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanuna tabi oldukları varsayılmış ve 2021 yılının Ocak ayına ait maaşları hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda her bir belediye müdürünün maaşının 7.575,91 TL olduğu tespit edilmiştir ve buna Ek- 2’de yer verilmiştir.

B belediye başkanı göreve geldikten sonraki kurgu örneklem X Belediyesinin teşkilatlanmasında Şekil 11’de ‘*’ sembolü ile gösterilen ve yukarıda bahsi geçen kadrolardaki değişimler belediyedeki norm kadro arasından vekâleten atama ya da dışarıdan alımla göreve başlama yoluyla gerçekleşecektir. Bu kadrolar:

- 1. ve 2. Belediye Başkan Yardımcısı
- Su ve Kanalizasyon Müdürü, Fen İşleri Müdürü
- Temizlik İşleri Müdürü, Muhtarlık İşleri Müdürü
- Park ve Bahçeler Müdürü, Destek Hizmetleri Müdürü
- Mezarlıklar Müdürü, Hal Müdürü, İtfaiye Müdürü ve Ar-ge Müdürü’dür.

Teşkilatlanmadaki değişimin hangi yolla olduğu, teşkilatlanmaya dahil olan personelin eski ve yeni maaşları ve bu maaşlar arasındaki doğan farkın ne kadar olduğu aşağıda yer alan Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Kurgu Örneklem X Belediyesinin Yeni Teşkilatlanmasındaki Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık

KADRO	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
1.Belediye Bşk. Yrd.	0,00	7.678,50	-7.678,50	Dışarıdan alımla göreve başlama
2.Belediye Bşk. Yrd.	0,00	7.678,50	-7.678,50	Dışarıdan alımla göreve başlama
Su ve Kanalizasyon Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Fen İşleri Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Temizlik İşleri Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Muhtarlık İşleri Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Park ve Bahçeler Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Destek Hizmetleri Müdürü	2.825,90	7.575,91	-4.750,01	Belediye norm kadro arasından vekaleten atama
Mezarlıklar Müdürü	2.825,90	7.575,91	-4.750,01	Belediye norm kadro arasından vekaleten atama;
Hal Müdürü	3.500,00	7.575,91	-4.075,91	Belediye norm kadro arasından vekaleten atama
İtfaiye Müdürü	3.500,00	7.575,91	-4.075,91	Belediye norm kadro arasından vekaleten atama
Ar-ge Müdürü	4.500,00	7.575,91	-3.075,91	Belediye norm kadro arasından vekaleten atama
TOPLAM /Aylık	17.151,80	91.116,10	-73.964,30	

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Türkiye Belediyeler Birliği Maaş Hesaplama Örneklerinden Yararlanılmıştır. 2021 Ocak ayı maaşları baz alınmıştır).

Tablo 5'e bakıldığında eski maaşı 'sıfır' olarak girilmiş personelin Kurgu örneklem X Belediyesinin örgüt teşkilatının içerisinde olmayıp, 'dışarıdan göreve alım' ile geldiğinden ötürü yeni personele görevinden dolayı doğacak olan ücret hakkı "fark" olarak yansıtılmıştır. Yine Tablo 5'de görüldüğü üzere örgüt teşkilatı içerisinde de nakil veya vekaleten atama yolları ile göreve getirilen personel de olmuştur ve yeni gelen personelin önceki görevindeki maaşı ile geldiği görevdeki maaş farkı da "fark" olarak yansıtılmıştır. Nihayetinde kurgu örnek X Belediyesi örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının aylık bazda toplamı 73.964,30 TL olarak hesaplanmıştır.

Kurgu örneklem X Belediyesinin örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının aylık toplam tutarı yıllık bazda çarpım yapılarak hesaplamalara dahil edilmiş ve Tablo 6'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6: Kurgu Örneklem X Belediyesinin Yeni Teşkilatlanmasındaki Maaşların Bütçeye Etkisi / Yıllık

	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Aylık	17.151,80	91.116,10	-73.964,30	Kadrosu değişen personel 1 aylık maaş farkı
TOPLAM / Yıllık (12Ay)			-73.964,30*12 = 887.571,60	Aylık maaş farkının 12 aya çarpımı neticesinde oluşan fark

Tablo 6'daki hesaplama neticesinde Kurgu Örneklem X Belediyesinde kadrosu değişen personelin yıllık bütçeye etkisinin 887.571,60 TL olduğu bulgulanmıştır.

Kurgu örneklem X Belediyesinin teşkilatlanması ve üst yönetici değişikliği ile teşkilatlanma yapısındaki değişim Türkiye sınırları içerisinde yer alan il, ilçe ve belde belediyeleri ile de kurgulanmış ve aşağıda tablolara aktarılmıştır.

Türkiye’de yer alan il, ilçe ve belde belediyeleri mülki idare yönetimleri Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığına bağlıdır ve Türkiye mülki idare bölümleri envanteri içişleri bakanlığınca tutulmaktadır (<https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx>, E.T.:19.02.2022). Türkiye mülki idare bölümleri envanteri Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Türkiye Mülki İdare Bölümleri Envanteri

Türkiye Mülki İdare Bölümleri Envanteri			
İl	81	Büyükşehir Belediyesi	30
İlçe	922	İl Belediyesi	51
Mahalle	32.167	Büyükşehir İlçe	519
Köy	18.293	İlçe Belediyesi	403
Bağlı Sayısı	23.924	Belde Belediye	387
Toplam Belediye			1390

Kaynak: <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx>, E.T.:19.02.2022).

Tablo 7’de yer alan Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığınca düzenlenen Türkiye mülki idare bölümleri envanterine göre Türkiye’de 30’u büyükşehir belediyesi olmak üzere 81 il belediyesi, 922 ilçe belediyesi ve 387 adet belde belediyesi bulunmaktadır. Bu çalışmaya belediyelerden 81 il belediyesinin tamamı, 922 ilçe belediyesinin 461 tanesi ve 387 belde belediyesinin 200 tanesinin teşkilat yapısında değişim olduğu varsayılmış ve toplam 742 belediye üzerinden hesaplama yapılmıştır. Yapılan hesaplamalara aşağıda tablolarda aylık ve yıllık bazda yer verilmiştir.

Tablo 7’de yer alan Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığınca düzenlenen Türkiye mülki idare bölümleri envanterine göre Türkiye’de 30’u büyükşehir belediyesi olmak üzere 81 il belediyesinin yıllık toplam maaş farkı Tablo 8’de hesaplanmıştır.

Tablo 8: Belediyedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi / 81 İl Belediyesi (Yıllık)

	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Yıllık (1. Belediye)	887.571,60 TL	Türkiye’deki 1. İl belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (2. Belediye)	887.571,60 TL	Türkiye’deki 2. İl belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (3. Belediye)	887.571,60 TL	Türkiye’deki 3. İl belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
-		
-		
TOPLAM / Yıllık (81. Belediye)	887.571,60 TL	Türkiye’deki 81. İl belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / 81 İl Belediyesi	=71.893.299,60 TL	81 İl belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı

Kurgu örneklem X Belediyesinin örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının yıllık toplam tutarı hesaplandıktan sonra, aynı şartlara haiz olduğu varsayılan ülke genelindeki 81 belediyenin tamamında da yıllık bazda hesaplama yapılarak, 81 ildeki yıllık toplam farkın 71.893.299,60TL olduğu hesaplanmış ve Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Kurgu örneklem X Belediyesinden yola çıkarak Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 922 ilçe belediyesinin de aynı teşkilatlanmaya sahip olduğu varsayılmıştır. Ancak teşkilatlanmadaki yapısal değişimin ilçe belediyesinde sadece bir belediye başkan yardımcısı ve ona bağlı beş müdürlüğü kapsadığı varsayılmıştır.

Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 922 ilçe belediyesinin 461’inde kadrolarda değişikliğe gidildiği varsayılmıştır. Tablo 9’da ilçe belediyesinden bir tanesinin bir aylık maaş fark hesaplaması yapılmıştır.

Tablo 9: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık (Bir İlçe)

KADRO	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
1.Belediye Bşk. Yrd.	0,00	7.678,50	-7.678,50	Dışarıdan alımla göreve başlama
Su ve Kanalizasyon Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Fen İşleri Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Temizlik İşleri Müdürü	2.825,90	7.575,91	-4.750,01	Dışarıdan alımla göreve başlama
Muhtarlık İşleri Müdürü	3.500,00	7.575,91	-4.075,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Park ve Bahçeler Müdürü	4.500,00	7.575,91	-3.075,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
TOPLAM / Aylık	10.825,90	45.558,05	-34.732,15	

Tablo 9’a bakıldığında eski maaşı ‘sıfır’ olarak girilmiş personelin Kurgu örneklem X Belediyesine bağlı ilçe belediyesinin örgüt teşkilatının içerisinde olmayıp, ‘dışarıdan göreve alım’ ile geldiğinden ötürü yeni personele görevinden dolayı doğacak olan ücret hakkı “fark” olarak yansıtılmıştır. Yine Tablo 9’da görüldüğü üzere örgüt teşkilatı içerisinde de nakil veya vekaleten atama yolları ile göreve getirilen personel de olmuştur ve yeni gelen personelin önceki görevindeki maaşı ile geldiği görevindeki arasındaki maaş farkı da “fark” olarak yansıtılmıştır. Nihayetinde örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının aylık bazda toplamı gösterilmeye çalışılmıştır. Tablo 9’a göre ilçedeki yeni teşkilatlanmada maaşların bütçeye etkisinin aylık bir ilçede toplam 34.732,15 TL olduğu hesaplanmıştır.

İlçedeki yeni teşkilatlanmada maaşların bütçeye etkisinin aylık bir ilçede toplam tutarı yıllık bazda çarpım yapılarak hesaplamalara dahil edilmiş ve Tablo 10’da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 10: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (Bir İlçe)

	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Aylık	10.825,90 TL	45.558,05 TL	-34.732,15 TL	
TOPLAM / Yıllık (12Ay)			34.732,15*12 = 416.785,80	Bir ilçedeki aylık maaş farkının 12 aya çarpımı neticesinde oluşan fark

Tablo 10’da bir ilçe belediyesinin örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının bir aylık toplam tutarı yıllık bazda çarpım yapılarak bir yıllık maaş farkı toplamı 416.785,80 TL olarak hesaplanmıştır.

Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 922 ilçe belediyesinin 461’inde kadrolarda değişikliğe gidildiği varsayılmış ve 461 ilçenin teşkilatlanmasındaki maaş fark hesaplamasına Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11: İlçedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (461 İlçe)

	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Yıllık (1. İlçe)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 1. İlçe belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (2. İlçe)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 2. İlçe belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (3. İlçe)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 3. İlçe belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
-		
-		
TOPLAM / Yıllık (461. İlçe)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 461. İlçe belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / 461 ilçe belediyesi	= 192.138.253,80 TL	81 İl Belediyesine ait 461 İlçe belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı

Tablo 11’de Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 922 ilçe belediyesinin tamamının aynı teşkilatlanmaya sahip olduğu varsayılmış ve bu ilçe belediyelerinden 461’inde kadrolarda değişikliğe gidilmesi halindeki oluşacak bir yıllık maaş farkının 192.138.253,80 TL olduğu hesaplanmıştır.

Kurgu örneklem X Belediyesinden yola çıkarak Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 387 belde belediyesinin de aynı teşkilatlanmaya sahip olduğu varsayılmıştır. Ancak teşkilatlanmadaki yapısal değişimin ilçe belediyesinde sadece bir belediye başkan yardımcısı ve ona bağlı beş müdürlüğü kapsadığı varsayılmıştır.

Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 387 belde belediyesinin 200 tanesinde kadrolarda değişikliğe gidildiği varsayılmıştır. Tablo 12’de belde belediyesinden bir tanesinin bir aylık hesaplaması yapılmıştır.

Tablo 12: Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Aylık (Bir Belde)

KADRO	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
1.Belediye Bşk. Yrd.	0,00	7.678,50	-7.678,50	Dışarıdan alımla göreve başlama
Su ve Kanalizasyon Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Fen İşleri Müdürü	0,00	7.575,91	-7.575,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Temizlik İşleri Müdürü	2.825,90	7.575,91	-4.750,01	Dışarıdan alımla göreve başlama
Muhtarlık İşleri Müdürü	3.500,00	7.575,91	-4.075,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
Park ve Bahçeler Müdürü	4.500,00	7.575,91	-3.075,91	Dışarıdan alımla göreve başlama
TOPLAM / Aylık	10.825,90	45.558,05	-34.732,15	

Tablo 12’ye bakıldığında eski maaşı ‘sıfır’ olarak girilmiş personelin Kurgu örneklem X Belediyesine bağlı belde belediyesinin örgüt teşkilatının içerisinde olmayıp, ‘dışarıdan göreve alım’ ile geldiğinden ötürü yeni personele görevinden dolayı doğacak olan ücret hakkı “fark” olarak yansıtılmıştır. Yine Tablo 12’de görüldüğü üzere örgüt teşkilatı içerisinde de nakil veya vekaleten atama yolları ile göreve getirilen personel de olmuştur ve yeni gelen personelin önceki görevindeki maaşı ile geldiği görevindeki arasındaki maaş farkı da “fark” olarak yansıtılmıştır. Nihayetinde örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının aylık bazda toplamı gösterilmeye çalışılmıştır. Tablo 12’ye göre beldedeki yeni teşkilatlanmada maaşların bütçeye etkisinin aylık bir belde toplam 34.732,15 TL olduğu hesaplanmıştır.

Beldedeki yeni teşkilatlanmada maaşların bütçeye etkisinin aylık bir belde toplam tutarı yıllık bazda çarpım yapılarak hesaplamalara dahil edilmiş ve Tablo 13’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 13:Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (Bir Belde)

	ESKİ MAAŞ	YENİ MAAŞ	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Aylık	10.825,90 TL	45.558,05 TL	-34.732,15 TL	
TOPLAM / Yıllık (12Ay)			34.732,15*12 = 416.785,80	Bir beldenin aylık maaş farkının 12 aya çarpımı neticesinde oluşan fark

Tablo 13’de bir belde belediyesinin örgüt teşkilatındaki değişimlere uğrayan personel maaş farklarının bir aylık toplam tutarı yıllık bazda çarpım yapılarak bir yıllık maaş farkı toplamı 416.785,80 TL olarak hesaplanmıştır.

Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 387 belde belediyesinin 200 tanesinde kadrolarda değişikliğe gidildiği varsayılmış ve 200 belde belediyesinin teşkilatlanmasındaki değişim sonrası hesaplamalara Tablo 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14:Beldedeki Yeni Teşkilatlanmada Maaşların Bütçeye Etkisi /Yıllık (200 Belde)

	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / Yıllık (1. Belde)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 1. Belde belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (2. Belde)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 2. Belde belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / Yıllık (3. Belde)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 3. Belde belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
-		
-		
-		
-		
TOPLAM / Yıllık (200. Belde)	416.785,80 TL	Türkiye’deki 200. Belde belediyesinde yıllık maaş farkı olarak varsayılmıştır.
TOPLAM / (200 belde)	= 83.357.160,00 TL	922 İlçe Belediyesine ait 200 Belde belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı

Tablo 14’te Türkiye mülki idare bölümleri envanterindeki 387 belde belediyesinin tamamının aynı teşkilatlanmaya sahip olduğu varsayılmış ve bu ilçe belediyelerinden 200’ünde kadrolarda değişikliğe gidilmesi halindeki oluşacak bir yıllık maaş farkının 83.357.160,00 TL olduğu hesaplanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığınca düzenlenen Türkiye mülki idare bölümleri envanterine göre Türkiye’de 30’u büyükşehir belediyesi olmak üzere 81 il belediyesi, 922 ilçe belediyesi ve 387 adet belde belediyesi bulunmaktadır. Bu çalışmaya belediyelerden 81 il belediyesinin tamamı, 922 ilçe belediyesinin 461 tanesi ve 387 belde belediyesinin 200 tanesinin teşkilat yapısında değişim olduğu varsayılmış ve toplam 742 belediye üzerinden hesaplama yapılmıştır.

Üzerinde çalışılan 742 belediyedeki toplam bir yıllık maaş farkı ise hesaplanarak Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: 81 Belediye, 461 ilçe ve 200 Beldede Maaşların Bütçeye Etkisi / Yıllık

	FARK	AÇIKLAMA
TOPLAM / 81 İl Belediyesi	71.893.299,60 TL	81 İl belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı
TOPLAM / 461 İlçe Belediyesi	192.138.253,80 TL	81 İl Belediyesine ait 461 İlçe belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı
TOPLAM / 200 Belde Belediyesi	83.357.160,00 TL	922 İlçe Belediyesine ait 200 Belde belediyesinin yıllık maaş farklarının toplamı
TOPLAM	347.388.713,40 TL	

Tablo 15’de toplamda 81 belediye, 461 ilçe ve 200 belde incelenmiştir. 81 belediye, 461 ilçe ve 200 beldenin yıllık toplam maaş farkının 347.388.713,40 TL olduğu hesaplanarak tespit edilmiştir. H3: Üst yönetici değişikliği nedenli ortaya çıkan pasifizasyonlar bütçe üzerinden ciddi bir ekonomik yük olduğu ve bu yükün araştırmada kurgulanan senaryoya göre X belediye için aylık 73.964,30 TL, yıllık 887.571,60 TL olduğu bulgulanmıştır. Bu durumun teşkilatlanmasında değişime giden 742 belediyenin tümünde olduğu varsayıldığında ise bu farkın yıllık 347.388.713,40 TL olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H3 doğrulanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti bütçesi 2021 yılı için bütçe gelirleri 1.346.100.000.000,00 TL, bütçe giderleri, 1.101.100.000.000,00 TL ve bütçe açığı ise, 245.000.000.000,00 TL olarak planlanmıştır. 2021 yılı bütçe planlamasında 326.600.000.000,00 TL personel giderlerine ayrılmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021). Türkiye Cumhuriyeti 2021 yılı gerçekleşen bütçe gelirleri 1.407.399.000.000,00 TL, bütçe giderleri ise, 1.599.642.000.000,00 TL olmuştur (Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022). Bu durumda devlet bütçesi 2021 yılında 192.243.000.000,00 TL açık vermiştir. Kurgu örneklemimize göre oluşan personel gider farkları ise 347.388.713,40 TL’dir. Bu durumda yeni teşkilatlanmayla oluşan personel gider farkı 2021 yılında verilen bütçe açığının %0,18’i (on binde 18)’dir. Bütçe açığının %18’i personel maaş farklarından kaynaklanmıştır denebilir. Gerçeğin daha vahim olduğu bu durumun, daha kötü sonuçlar doğuracağını tahmin etmek zor olmayacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanlar ihtiyaçları doğrultusunda insan toplulukları oluşturarak, iş bölümü, ortak amaçlara yönelme ve iş birliği ile yaşadıkları her yer ve zaman diliminde bir yönetim yapısı oluşturmuşlardır. Haliyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi için de iyi bir bütçeye ve bu bütçenin idare edilmesine ihtiyaç vardır. Ortaya çıkan bu bütçenin doğru yerde ve doğru işlerde kullanılması üst yöneticinin sorumluluğundadır. Gerçekleşecek olan amaçların, iş ve eylemlerin kusursuz bir şekilde yerine getirilebilmesi için bütünü oluşturan tüm unsurların, iş birliği içinde olması, aynı amaca hizmet etmesi, amacı gerçekleştirecek uzmanlık ve diğer kabiliyetlerinin olması, gerçekleşecek iş ve eyleme hâkim olunması ve bütçenin doğru kullanılması oldukça önemlidir.

Bir örgütte teşkilat yapısındaki herhangi bir değişim örgütte birçok kaybı (Tecrübe, kalite, bilgi, örgüt hafızası, sermaye vb.) beraberinde getirebilir. Bunun yanında gerçekleşmesi muhtemel olan bu değişimlerin veya işgören pasifizasyonların bütçe üzerindeki yükü de yadsınamaz derecede yüksek olabilir.

Bu çalışmada kurgusal bir senaryo yardımıyla hazırlanan Kurgu örnek “X” belediyesinin revize olmuş yeni kadrolaşmasında doğabilecek yeni iş pozisyonları ve bu iş pozisyonlarına atamaların bütçe üzerindeki yükü hesaplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçtan hareketle; H1 “Üst yönetici değişikliği teşkilatlanma yapısında yapısal değişiklikler oluşturmaktadır”, H2 “Üst yönetici değişiklikleri teşkilatlanma yapısındaki değişimden dolayı bazı görevlerde bulunan çalışanların pasife alınmasına neden olmaktadır”, H3 “Üst yönetici değişikli nedeniyle ortaya çıkan pasifizasyonlar bütçe üzerinden ciddi bir ekonomik yük oluşturmaktadır”, hipotezleri oluşturulmuş ve her üç hipotez de doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan kurgusal senaryonun gerçeğe yakınlığı için ismi çalışma kapsamında gizli tutulmuş gerçek bir belediyede çalışan 5 kişi ile 2021 yılında Ocak ve Mart aylarında görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların;

- %80’nin erkek, %20’sinin kadın
- %80’nin evli
- Asli kadrolarının Belediye Başkan Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü

- Yaş ortalamasının 31 yaş ve üzeri
- Kıdemlerinin 11 yıldan fazla

olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında hazırlanan kurgudaki senaryonun gerçekleşmesi durumunda;

- Yeni pozisyonlarının Araştırmacı, Ulaşım Müdürlüğünde Sinyalizasyon İzleme biriminde görevli personel, Park ve Bahçeler Müdürlüğünde görevli Arşiv Sorumlusu, Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünde görevli Sosyal Medya Sorumlusu ve Beyaz Masa da görev icra ettikleri bulgulanmış,
- Ayrıca katılımcılara pasif bir göreve alınıp alınmadıkları sorulmuş ve katılımcılarının tamamının bu soruya “Pasif” bir görevde çalıştıkları yanıtı alınmıştır.

Araştırmada üst yönetici değişikliği nedenli ortaya çıkan pasifizasyonların bütçe üzerindeki yüküne kurgu senaryo yardımıyla bakıldığında ise senaryomuzda yer alan Kurgu X belediyesinde;

- Aylık 73.964,30 TL’lik farkın oluştuğu,

-Yıllık 887.571,60 TL’lik farkın oluştuğu,

- 742 belediyede yıllık 347.388.713,40 TL’lik maaş farkının oluştuğu ve bu pasifizasyonların bütçe üzerinden ciddi bir ekonomik yük oluşturduğu bulgulanmıştır.

Yukarıda özeti verilen rakamlar sadece örgüt yapısında meydana gelebileceği kurgulanan değişimler sonucunda ortaya çıkan personel maaş farklarını göstermektedir. Bu hesaplamalara pasife alınmış şahısların aldıkları aylık maaşları da eklenirse tablonun ne olabileceğini tahmin etmek zor olmayacaktır.

Yapılan inceleme, görüşülen gerçek kişiler ve elde edilen bilgilerle oluşturulan senaryo yardımıyla her üç hipotez de doğrulanmıştır. Bu çalışmanın senaryo yardımıyla yapılmasının nedeni ise araştırma kapsamında gerekli olan bilgilerin ilgili gerçek kurumlardan temin edilememesidir. Bu bağlamda elde edilen bilgilerin mümkün olduğunca gerçeği yansıtmaya gerekli önem verilmiş ve pasife alındığını iddia eden ve araştırmacılar tarafından bilinen kişilerden bilgi elde edilmiştir.

Öneriler

Bir üst yönetici değişimi sonrası teşkilatlanmada değişikliğe gidilmemesi durumunda, örgüt bütçesine bir yük oluşmayacaktır. Teşkilatlanmada değişikliğe gidilmesi halindeki ortaya çıkan maaş farkı, daha önce var olan mevcut kadro ile devam edildiğinde idare tarafından hizmetler için kaynak olarak kullanılabilir. Sadece Kurgu örnek A belediyesinin aylık 73.964,30 TL ve yıllık 887.571,60 TL maaş fark tutarları ile 2021 yılı Elektronik Kamu Alımları Platformundaki ihale rakamları baz alınarak Kurgu örnek X belediyesine:

- 1 ay süreli 140 kişilik 892.514,00 TL maliyetli temizlik işi (Fiyatlandırma 20 kişi/127.502,00 TL Ek-3) veya
- İçme suyu arıtma tesisleri giriş ve çıkış suyundan ve yeraltı suyu kaynaklarından 389.200,00 TL maliyetli akredite laboratuvar tarafından numune alınması, analiz edilmesi ve raporlanması (Fiyatlandırma Ek-4) veya,
- 3 Adet Otobüs Durağının 718.140,00 TL maliyetle Alınması İşİ (Fiyatlandırma 2adet/498.760,00 TL Ek-5) veya,
- Çocuk parkları için 776.000,00 TL maliyetli 5 Kalem Ahşap Çocuk Oyun Grubu Temini ve Nakli (Fiyatlandırma Ek-6) veya,
- Çeşitli hizmetlerde kullanılmak üzere 445.701,00 TL maliyetli 9 adet ticari, 2 adet 4x4 çift kabinli pick-up ve 1 adet sedan binek hizmet aracının 327 gün süreyle 445.701,00 TL maliyetle kiralanması (Fiyatlandırma Ek-7) ve gölet kenarlarına ait 1.294 ha'lık tarım alanının 408.804,00 TL maliyetle tamamının sulanması işi (Fiyatlandırma Ek-8) veya,
- Kanalizasyon atık su borularının temizlenmesi işinde kullanılmak üzere 884.000,00 TL maliyetle 260.000 kg sodyum hipoklorit alımı (Fiyatlandırma 130.000KG/442.000,00 TL Ek-9) veya,
- 121 kalem içme suyu ve kanalizasyon borusu ile ek malzemelerinin 826.292,00 TL maliyetle alımı (Fiyatlandırma Ek-10) veya,
- 4 adet içme suyu sondaj kuyusu 826.000,00 TL maliyetle yapım işi (Fiyatlandırma 1adet/206.500,00 TL Ek-11) veya,

- 8 cm beton parke taşı (4.320.000 adet), beton bariyer (750 adet), kalker agrega (3000 ton) mallarının 240.000,00 TL maliyetle alımı (Fiyatlandırma Ek-12) ve 3160 metre bisiklet yolunun 571.017,00 TL maliyetle yapımı işi (Fiyatlandırma Ek-13) veya,
- 125 kalemde kültür etkinlik organizasyon hizmeti işinin 646.790,00 TL maliyetle alımı işi (Fiyatlandırma Ek-14) veya,
- 4 adet çöp arabası kasası 800.000,00 TL maliyetle alımı işi (Fiyatlandırma 2adet/400.000,00 TL Ek-15)

Yapılabilir.

Ayrıca 742 belediyedeki yıllık 347.388.713,40 TL maaş fark tutarı da kaynak olarak kullanılmak istenirse, Elektronik Kamu Alımları Platformundaki ihale rakamları göz önüne alındığında her yıl:

- 142 belediyeye; 11 ay boyunca 4 adet açık kasa tek kabin kamyon/kamyonet, 10 adet çift kabin tentesiz açık kasa kamyonet ve 3 adet binek aracın 2.332.000,00 TL/1 belediye maliyetle kiralama hizmeti alımı işi (Fiyatlandırma Ek-16) veya,
- 316 belediyeye; kültürel, sosyal ve sportif amaçlı kısmi zamanlı olarak 20.100 saat eğitim kursları hizmet alımı işinin 1.097.500,00 TL/1 belediye maliyetle tahsisi (Fiyatlandırma Ek-17) veya,
- 161 belediyeye; 280 adet sohbet programı ve 180 adet seminer programı hizmet alımı işinin 2.152.500,00 TL/1 belediye maliyetle tahsisi (Fiyatlandırma Ek-18) veya,
- 249 belediyeye; 41 adet hizmet aracı ve bu araçlarda görevlendirilecek 22 adet şoförlü araç kiralama hizmetinin 1.395.518,00 TL/1 belediye maliyetle tahsisi (Fiyatlandırma Ek-19) veya,
- 91 belediyeye; 41.200 m² beton parke taşı kaldırım yapımı ve 5.340 m beton bordür taşı ile yol kaplaması işinin 3.798.662,20 TL/1 belediye maliyetle tahsisi (Fiyatlandırma Ek-20) veya,
- 30 belediyeye; 1 Adet 12 Derslikli Kurs ve Eğitim Merkezi binasının 11.449.007,00 TL/1 belediye maliyetle tahsisi (Fiyatlandırma Ek-21) veya,

- 1 adet 2400 kişilik betonarme öğrenci yurt binasının 332.659.000,00 TL maliyetle yapımı (Fiyatlandırma 1500kişi/207.912.000,00TL Ek-22) gerçekleştirilebilir.

Hesaplanan maaş farkı mal ve hizmette kaynak olarak kullanılmak istendiğinde yukarıda ismi ve maliyeti geçen tüm kamusal işlerin, mal ve hizmet olarak tahsis edilebilirliği Elektronik Kamu Alımları Platformundaki ihale rakamları baz alınarak doğrulanmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında eldeki kaynağın doğru kullanımının ilgili kurumun bütçesindeki yükü azaltacağı söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Ağcakaya, S. (2003). “Ülkemizde Konsolide Bütçe Harcamalarının Gelişimi (1980-2000)”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), 215-226.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M.M., Durukan, T., Müftüoğlu, M.T. ve Yüksel, Ö. (2003). Girişimciler İçin İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Uner, N. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Arslan, M. (2014). Yönetim ve Organizasyon Ders Notları. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Birecik Yüksekokulu Yayınları.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Ekin Yayınları.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, F. (2017). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydın, A.H. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Azaklı, S. ve Özgür, H. (2005). “Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen”. Hüseyin Özgür ve Muhammed Kösecik (Ed). Mahalli İdare Üzerine Güncel Yazılar 1 Reform. (297-320). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balaban Salı, J. (2018). “Verilerin Toplanması”, Ali Şimşek (Ed). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (134-162). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Banaz, E. (1998), “İşletmede Orta Düzey Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları”, Tekstil İşveren Dergisi, 233, 24-44.
- Başaran, İ.E. (1989). Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, B. (1978). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.
- Belediye Kanunu. (2005). T.C. Resmi Gazete, 25874, 3 Temmuz 2005.

- Bilgin, N. (2003). Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar Yaklaşımlar. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Bolat, T., Aytemiz, S.O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, A., Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5 (9), 62-89.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ. ve Özalp, Ş. (1994). İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.
- Çetinkaya, M. (2009). Yönetimsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetimsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çukurçayır, M. A. (2011). Yerel Yönetimler. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Daft, R.L. (2003). Management. London: Dryden Press.
- Dalay, İ. (2001). Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayını.
- Demir, K. (2003). Örgütlerde İletişim Yönetimi Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: İz Yayınları.
- Doğan, M. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: Yapı Kredi Yayınları.

- Doğan, S.(2006). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarını Tespitine İlişkin Bir Araştırma”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), 165-189.
- DPT. (2006). Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara.
- Dumrul, S. (1987). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Efe, N.M. (2009). Türkiye’de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım Yayınları.
- Efil, İ. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Erdoğan, N. (1999). “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”. Verimlilik Dergisi, (1), 90-140.
- Eren, E. (1987). İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul: İÜİF Yayınları.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE.
- Erkal, M.E. (1995). Sosyoloji. İstanbul: Der Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman&Sons.
- Fidan, Y. (2011). “Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış”. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi. (1), 5-10.
- Fişek, K. (1975). Yönetim. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını.

- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gulick, L. ve Urwick, L. (2003). The Early Sociology of Management and Organizations Papers on the Science of Administration. Routledge Publishing, NY.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Güven, M. (2002). Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hodgetts, R.M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. (Çev.: Canan Çetin, Esin Can). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun. (2008). T.C. Resmi Gazete, 26937, 15 Temmuz 2008.
- Kamaşak, R. (2004). Stratejik Yönetimde İleriyi Tahmin Etme ve Senaryo Planlaması: Türkiye Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yayıncılık Pazarının Geleceğin Farklı Senaryolar Altında İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.
- Keleş, R. (2009). Yerinden Yönetim ve Siyaset. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kesik, A. (2010). “Türkiye’de Yeni Bütçeleme Süreci”, Dış Denetim Dergisi, (1), 27-36.
- Kılıç, M. (2010). “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”. Sosyo Ekonomi Dergisi, (2), 81-98.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mecek, M. ve Atmaca, Y. (2020). “Yerel Yönetimlerin İdari Yapısına İlişkin Mevzuat Analizi”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (76), 2068-2087.
- Mucuk, İ. (2003). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Öner, Ş. (2006). Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özalp, M.C., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Özdemir, N. (2011). İlköğretim Finansmanında Bir Araç: Okul Aile Birliği Bütçe Analizi Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Özevren, M. (2009). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). Temel İşletmecilik Bilgisi. Adana: Nobel Yayınları.
- Öztaş, N. (2015). Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları. Antalya: Otorite Yayınları.
- Öztekin, A. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Parlak, B. (2011). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2013). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul Beta Yayınları.
- Sezik, M. (2017). “Yerel Siyasi Aktörlerin Belediye Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı: Adıyaman Belediyesi Meclis Örneği”. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 65-88.
- Şimşek, M.Ş. (1991). Yönetim Bilimi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayını.
- Şimşek, M.Ş. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Ofset.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2015). İşletme Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taşkın, E. (1987). “İşletme Yönetimi ve Matriks Organizasyon”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 45(4), 277-283.
- Taşkıran, N. (2003). İşletme Stratejileri ve Politikaları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Tortop, N. (1985). Kamu Personel Yönetimi. Ankara: S Yayınları.

- Tortop, N., İspir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2016). Yönetim Bilimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). “2021 Yılı Bütçesi”. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/04/2021_Vatandasin-Butce-Rehberi.pdf, E.T.: 01.05.2022.
- Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). “2021 Yılı Merkezi Bütçe Gerçekleşmeleri”. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/01/2021-Yili-Aralik-Ayi-MYB-Gercekleşmeleri.pdf>, E.T.: 01.05.2022.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ülgen, H. (1990). İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: Yön Ajans.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Varcan, N. (2013). “Yerel Yönetim Kavramsal Yapısı”. Can Atay Hacıköylü (Ed). Yerel Yönetimler. (2-20). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Versan, V. (1978). Kamu Yönetimi. İstanbul: Der Yayıncılık.
- World Bank. (1999), Ukrainian Corporate Governance Manual.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, S. (1993). Yerel Yönetimler ve Demokrasi. İstanbul: Kent Basımevi.

EKLER LİSTESİ

EK- 1: Belediye Başkan Yardımcısı Maaş Hesaplaması

Yıl	2021	Ay	1	☐ Elle Katsayı Girişi					
Kadro Ünvanı	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	Derece	1	Kademe	1	Kıdem Yılı	25	Tabi Olduğu Kanun	5510
Öğrenim Durumu	ÜNİVERSİTE	Öğrenim Yılı	4						
☒ Çalışmayan Eş	72 Aydan Küçük Çocuk Adedi	0	72 Aydan Büyük Çocuk Adedi	0					
☒ Sendika Kesintisi	Sosyal Denge vb. Tazminat Tutarı	0	Belediye Tipi	Diğer	Belediye Nüfusu	600000			
Ek Gösterge Anahtarı	BByrd	Ek Gösterge	3000						
Özel Hizmet Tazminatı Anahtarı	A-10-2	Özel Hizmet Tazminatı Oranı	135 + 0 + 0						
Ek Ödeme Anahtarı	BByrd	Ek Ödeme Oranı	170						
Yan Ödeme Anahtarı	G-B/3b	Yan Ödeme Puanı	1250						

Kazançlar

Gösterge Aylığı	218,84	Ek Gösterge Aylığı	497,36	Kıdem Aylığı	82,89
Taban Aylığı	2.594,92	Yan Ödeme	65,72	Özel Hizmet Tazminatı	2.126,21
Ek Ödeme	2.677,44	Sosyal Denge Tazminatı	0,00	Eş Yardımı	353,79
Çocuk Yardımı	0,00	GV. İndirimi	321,97		

Kesintiler

Damga Vergisi Kesintisi	62,72	MYÖ Kişi Kesintisi	496,82	GSS Kişi Kesintisi	276,01
Sendika Kesintisi	25,95	Gelir Vergisi Kesintisi	399,14		

Matrahlar

Damga Vergisi Matrahı	8.263,38	Birikmiş Gelir Vergisi Matrahı	2.660,95	Gelir Vergisi Matrahı	2.660,95
ES/SGK Matrahı	5.520,22	Ele Geçen	7.678,50		

1. Ek Gösterge Anahtarı 657 sayılı kanun Ekli I sayılı cetvelde (Ek Gösterge Cetveli) bulunur.
2. Yan Ödeme Anahtarı [2006/10344](#) sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Ekli I sayılı cetvelde bulunur.
3. Özel Hizmet Tazminatı Anahtarı [2006/10344](#) sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Ekli II ve I sayılı cetvelde bulunur.
4. 6. Dönem Toplu Sözleşme ile ilgili değişiklikler yansıtılmıştır
5. Ek Ödeme Anahtarı 666 Kanun Hükmünde Kararname Ekli I sayılı cetvelde bulunur.

Kaynak: https://www.tbb.gov.tr/storage/userfiles/Maas_Memur_.html

EK- 2: Fen İşleri Müdürü Maaş Hesaplaması

Yıl: 2021 Ay: 1 Elle Katsayı Girişi: ☐

Kadro Ünvanı: FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ Derece: 1 Kademe: 1 Kıdem Yılı: 25 Tabi Olduğu Kanun: 5510

Öğrenim Durumu: ÜNİVERSİTE Öğrenim Yılı: 4

72 Aydan Küçük Çocuk Adedi: 0 72 Aydan Büyük Çocuk Adedi: 0

Çalışmayan Eş: ☒ Sosyan Denge vb. Tazminat Tutarı: 0

Sendika Kesintisi: ☒ 0

Ek Gösterge Anahtarı	1i1	Ek Gösterge	2200
Özel Hizmet Tazminatı Anahtarı	A-10-4	Özel Hizmet Tazminatı Oranı	135 + 0 + 0
Ek Ödeme Anahtarı	A1g	Ek Ödeme Oranı	170
Yan Ödeme Anahtarı	A-25/a	Yan Ödeme Puanı	1100

Kazançlar

Gösterge Aylığı	218,84	Ek Gösterge Aylığı	364,73	Kıdem Aylığı	82,89
Taban Aylığı	2.594,92	Yan Ödeme	57,83	Özel Hizmet Tazminatı	2.126,21
Ek Ödeme	2.677,44	Sosyal Denge Tazminatı	0,00	Eş Yardımı	353,79
Çocuk Yardımı	0,00	GV. İndirimi	321,97		

Kesintiler

Damga Vergisi Kesintisi	61,65	MYÖ Kişi Kesintisi	484,88	GSS Kişi Kesintisi	269,38
Sendika Kesintisi	25,95	Gelir Vergisi Kesintisi	380,85		

Matrahlar

Damga Vergisi Matrahı	8.122,86	Birikmiş Gelir Vergisi Matrahı	2.539,00	Gelir Vergisi Matrahı	2.539,00
ES/SGK Matrahı	5.387,59	Ele Geçen	7.575,91		

1. Ek Gösterge Anahtarı 657 sayılı kanun Ekli I sayılı cetvelde (Ek Gösterge Cetveli) bulunur.
2. Yan Ödeme Anahtarı [2006/10344](#) sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Ekli I sayılı cetvelde bulunur.
3. Özel Hizmet Tazminatı Anahtarı [2006/10344](#) sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Ekli II ve sayılı cetvelde bulunur.
4. 6. Dönem Toplu Sözleşme ile ilgili değişiklikler yansıtılmıştır
5. Ek Ödeme Anahtarı 666 Kanun Hükmünde Kararname Ekli I sayılı cetvelde bulunur.

Kaynak: https://www.tbb.gov.tr/storage/userfiles/Maas_Memur_.html

EK- 3: 1 Ay Süreli 140 Kişilik 892.514,00 TL Maliyetli Temizlik İşi

6.03.2022 16:51

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)

SONUÇ İLANI
EDİRNE ADLİYESİ OCAK 2022 AYI 1 AYLIK (30 GÜN) 20 KİŞİ İLE MALZEMESİZ TEMİZLİK
HİZMETİ İŞÇİLİĞİ ALIM İŞİ
EDİRNE ADLİYESİ ADALET BAKANLIĞI BAKAN YARDIMCILIKLARI

- İhale kayıt numarası : 2021/911368
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 30.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Pazarlık (MD 21 F)
- d) Pazarlık Usulünün Seçilme Gerekçesi : İdarelerin yaklaşık maliyeti 4734 sayılı Kanun'un 21'inci maddesinin (f) bendinde belirtilen parasal limite kadar olan mamul mal, malzeme veya hizmet almaları.
- e) Yaklaşık Maliyeti : 161.453,52 TRY
- 2- İhale konusu hizmetin**
- a) Adı : EDİRNE ADLİYESİ OCAK 2022 AYI 1 AYLIK (30 GÜN) 20 KİŞİ İLE MALZEMESİZ TEMİZLİK HİZMETİ İŞÇİLİĞİ ALIM İŞİ
- b) Yapılacağı yer : Edirne Adliyesi
- c) Süresi : 01.01.2022 - 31.01.2022
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 3
- b) Toplam Teklif Sayısı : 2
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 2
- d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 30.12.2021
- b) Bedeli : 127.502,00 TRY
- c) Süresi : 01.01.2022 - 31.01.2022
- d) Yüklenici : BGÇ TEMİZLİK HİZMETLERİ İNŞAAT TAAHHÜT TARIM TURİZM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : SARICAPAŞA MAH. TALAT PAŞA CAD. 142 / 21 22100 EDİRNE MERKEZ/EDİRNE

Kamuya saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 4: İçme Suyu Giriş Çıkışlarından Akredite Laboratuvar Numune Alınması İşi

6.03.2022 17:17

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI

**NUMUNE ALINMASI, ANALİZ EDİLMESİ VE RAPORLANMASI HİZMETİ ALINACAKTIR
MUĞLA SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ DESTEK HİZMETLERİ
DAİRE BAŞKANLIĞI**

İhale kayıt numarası : 2021/797787

1- İhalenin

- a) Tarihi : 29.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 687.466,92 TRY

2- İhale konusu hizmetin

- a) Adı : İÇME SUYU ARITMA TESİSLERİ GİRİŞ VE ÇIKIŞ SUYUNDAN VE YERALTI SUYU KAYNAKLARINDAN AKREDİTE LABORATUVAR TARAFINDAN NUMUNE ALINMASI, ANALİZ EDİLMESİ VE RAPORLANMASI
- b) Yapılacağı yer : MUSKİ Genel Müdürlüğü İçme Suyu Arıtma Tesisleri ve Muğla İli İlçe Merkezlerini Besleyen Yeraltı Suyu Kaynakları
- c) Süresi : 340 gündür

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 4
- b) Toplam Teklif Sayısı : 3
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 3
- d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 21.01.2022
- b) Bedeli : 389.200,00 TRY
- c) Süresi : 21.01.2022 - 31.12.2022
- d) Yüklenici : ALKA İNŞAAT TEKSTİL ELEKTRİK ÇEVRE SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi Arıtma Cad. Dilek Sk. 18. Yol X-8 Parsel No:2/A TUZLA/İSTANBUL

Kamuoynuna saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

EK- 5: 2 Adet Otobüs Durağı Alınması İşi

6.03.2022 17:18

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI OTOBÜS DURAĞI SATIN ALINACAKTIR NEVŞEHİR BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

- İhale kayıt numarası : 2021/805292
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 29.12.2021
- b) Türü : Mal alımı
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 954.333,33 TRY
- 2- İhale konusu malın**
- a) Adı : OTOBÜS DURAĞI
- b) Yapılacağı/teslim edileceği yer : Destek Hizmetleri Müdürlüğü Bakım Onarım Servisi Depo Alanına İndirilecektir.
- c) Teslim tarihi : Sözleşme imzalanmasını izleyen günden itibaren 120 takvim günü içerisinde teslim ve montaj edilecektir. Montaj teslimat süresine dahildir.
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 4
- b) Toplam Teklif Sayısı : 4
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 2
- d) Yerli malı teklif eden istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 20.01.2022
- b) Bedeli : 498.760,00 TRY
- c) Süresi : 21.01.2022 - 21.05.2022
- d) Yüklenicisi : ECEM BUSE BAYRAM
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : HACI ABDİ MAHALLESİ ŞEHİT MEHMET ALİ ŞEKERCİ SOKAĞI 2/A 44000 BATTALGAZİ/MALATYA

Kamuya saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 6: 5 Kalem Ahşap Çocuk Oyun Grubu Temini ve Nakli

6.03.2022 17:38

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI AHŞAP ÇOCUK OYUN GRUBU SATIN ALINACAKTIR. SELÇUKLU BELEDİYESİ PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ

- İhale kayıt numarası** : 2021/789928
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 28.12.2021
- b) Türü : Mal alımı
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 805.120,02 TRY
- 2- İhale konusu malın**
- a) Adı : AHŞAP ÇOCUK OYUN GRUBU ALIM İŞİ
- b) Yapılacağı/teslim edileceği yer : Selçuklu Belediyesi Park ve Bahçeler Fidanlığı
- c) Teslim tarihi : İş, 60 takvim günü içerisinde idarece verilecek teslim programı ile tamamlanacaktır.
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden : 5
- e-imza kullanarak indiren sayısı
- b) Toplam Teklif Sayısı : 3
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
- d) Yerli malı teklif eden istekli : Uygulanmamıştır
- lehine fiyat avantajı uygulaması
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 14.02.2022
- b) Bedeli : 776.000,00 TRY
- c) Süresi : 17.02.2022 - 17.04.2022
- d) Yüklenicisi : TURKUAZ PARK AHŞAP YAPI PEYZAJ İNŞAAT SANAYİ
TİC.LTD.ŞTİ.
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : Hüseyinli Mah. Beykoz Cad. No:145 34799 ÇEKMEKÖY/İSTANBUL
- Kamuoyuna saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

EK- 7: 9 Adet Ticari, 2 Adet 4x4 Çift Kabinli Pick-Up Ve 1 Adet Sedan Binek Hizmet Aracı Alımı

6.03.2022 17:20

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
ARAÇ KİRALAMA HİZMETİ ALINACAKTIR
KIRŞEHİR İL TARIM MÜDÜRLÜĞÜ (TEK.ZİR.MÜD.) DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ

- İhale kayıt numarası** : 2021/791646
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 29.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 872.599,50 TRY
- 2- İhale konusu hizmetin**
- a) Adı : ARAÇ KİRALAMA
- b) Yapılacağı yer : Kırşehir Merkez ve İlçeleri
- c) Süresi : 24.01.2022 - 16.12.2022
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 9
- b) Toplam Teklif Sayısı : 3
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 3
- d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 19.01.2022
- b) Bedeli : 445.701,00 TRY
- c) Süresi : 24.01.2022 - 16.12.2022
- d) Yüklenici : SEDAN TAŞIMACILIK TEMİZLİK VE TURİZM SANAYİ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : M.BAĞ.MAHDÜZYAZI SOKAK SERGÜL APT. C / 7 42060 SELÇUKLU/KONYA

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 8: Gölet Kenarlarına Ait 1.294 Ha’lık Tarım Alanının Sulanması İşi

6.03.2022 17:42

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI ETÜD PROJE HİZMETİ ALINACAKTIR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ-1.BÖLGE BURSA DİĞER ÖZEL BÜTÇELİ KURULUŞLAR DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası : 2021/753504

1- İhalenin

- a) Tarihi : 28.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 590.000,00 TRY

2- İhale konusu hizmetin

- a) Adı : BURSA-ORHANGAZİ POMPAJ SULAMASI YENİLEME PROJE YAPIMI
- b) Yapılacağı yer : Bursa İli/Orhangazi İlçesi
- c) Süresi : 330 gündür

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden : 24
- e-imza kullanarak indiren sayısı
- b) Toplam Teklif Sayısı : 17
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 16
- d) Yerli istekli lehine : Uygulanmamıştır
- fiyat avantajı uygulaması

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 24.01.2022
- b) Bedeli : 408.804,00 TRY
- c) Süresi : 02.02.2022 - 28.12.2022
- d) Yüklenici : SUKENT MÜHENDİSLİK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : Reşatbey Mah. Beşocak Cad. Beşocak Apt. Blok No:46 İç kapı No.20 01120 SEYHAN/ADANA

Kamuya saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 9: Sodyum Hipoklorit Alımı

6.03.2022 17:41

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI SODYUM HİPOKLORİT SATIN ALINACAKTIR GAZİANTEP SU VE KANALİZASYON İDARESİ (GASKİ) GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası : 2021/815603

1- İhalenin

- a) Tarihi : 28.12.2021
b) Türü : Mal alımı
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 410.800,00 TRY

2- İhale konusu malın

- a) Adı : SODYUM HİPOKLORİT ALIM İŞİ
b) Yapılacağı/teslim edileceği yer : GASKİ Genel Müdürlüğüne bağlı Arıtma Tesisleri
c) Teslim tarihi : İdarenin ihtiyacı doğrultusunda peyder pey teslim yapılacaktır.

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden : 2
e-imza kullanarak indiren sayısı
b) Toplam Teklif Sayısı : 1
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
d) Yerli malı teklif eden istekli : Uygulanmıştır / %15
lehine fiyat avantajı uygulaması

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 25.01.2022
b) Bedeli : 442.000,00 TRY
c) Süresi : 27.01.2022 - 27.04.2022
d) Yüklenicisi : KORUMA KLOR ALKALİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM
ŞİRKETİ
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : DENİZ M. PETROL OFİSİ C. 43 41900 DERİNCE/KOCAELİ

Kamuya saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 10: 121 Kalem İçme Suyu ve Kanalizasyon Borusu İle Ek Malzemelerinin Alımı

6.03.2022 17:47

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI İÇME SUYU VE KANALİZASYON TESİSLERİNİN BAKIM ONARIM İŞLERİNDE KULLANILMAK ÜZERE MALZEME SATIN ALINACAKTIR TRABZON İÇMESUYU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası : 2021/793106

1- İhalenin

- a) Tarihi : 28.12.2021
b) Türü : Mal alımı
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 3.522.158,34 TRY
e) Sözleşmeye Esas Kısımlarının Yaklaşık Maliyeti : 831.993,50 TRY

2- İhale konusu malın

- a) Adı : İÇME SUYU VE KANALİZASYON TESİSLERİNİN BAKIM ONARIM İŞLERİNDE KULLANILMAK ÜZERE MALZEME ALIMI (PVC TEMİZ SU VE PVC ATIK SU BORUSU İLE EK PARÇALARI, VANA, DUKTİL BORU, TAMİR KELEPÇESİ, KORUGE BORU VE EK PARÇALARI İLE KANALİZASYON BETON ELEMANLARI)
b) Yapılacağı/teslim edileceği yer : Trabzon İçmesuyu ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü inşaat ambarlarıdır. (Esiroğlu İçme suyu Arıtma Tesisi).
c) Teslim tarihi : Sözleşme tarihi itibarı ile 90 gün içinde tek seferde Trabzon Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki deposuna veya göstereceği yere istiflenecektir.

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 13
b) Toplam Teklif Sayısı : 2
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
d) Yerli malı teklif eden istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 27.01.2022
b) Bedeli : 826.292,00 TRY
c) Süresi : 27.01.2022 - 27.04.2022
d) Yüklenicisi : CANTEK ALTYAPI VE İNŞAAT MALZEMELERİ SANAYİ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : YAKUPLU MAH. BEYSAN SANAYİ SİTESİ DEREBOYU CAD. AKINCI İŞ MERKEZİ NO:34/2/C BEYLİKDÜZÜ/İSTANBUL

Kamuya saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 11: 1 Adet İçme Suyu Sondaj Kuyusu Alımı

6.03.2022 17:54	İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)
SONUÇ İLANI	
ŞİİRT ERUH İLÇESİ AKMEŞE KÖYÜ İÇME SUYU SONDAJ KUYUSU YAPIM İŞİ	
ŞİİRT İL ÖZEL İDARESİ DESTEK HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ	
İhale kayıt numarası	: 2021/830242
1- İhalenin	
a) Tarihi	: 27.12.2021
b) Türü	: Yapım işi
c) Usulü	: Açık
d) Yaklaşık Maliyeti	: 222.707,00 TRY
2- İhale konusu yapım işinin	
a) Adı	: ŞİİRT ERUH İLÇESİ AKMEŞE KÖYÜ İÇME SUYU SONDAJ KUYUSU YAPIM İŞİ
b) Yapılacağı yer	: Şiirt Eruh İlçesi Akmeşe Köyü
c) Süresi	: 30
3- Teklifler	
a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı	: 1
b) Toplam Teklif Sayısı	: 1
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı	: 1
d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması	: Uygulanmamıştır
4- Sözleşmenin	
a) Tarihi	: 20.01.2022
b) Bedeli	: 206.500,00 TRY
c) Süresi	: 25.01.2022 - 23.02.2022
d) Yüklenicisi	: MAVİ GRUP İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ÖZEL SAĞLIK HİZMETLERİ MEDİKAL İNŞAAT TURİZM PETROL İTHALAT İHRACAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
e) Yüklenicinin uyruğu	: Türkiye
f) Yüklenicinin adresi	: bahçelievler mahallesi 1612 sokak mir yapı no:5/3 72070 BATMAN MERKEZ/BATMAN
Kamuoyuna saygıyla duyurulur.	
İhale Dokümanını İndir Yazdır	
https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html	
1/1	

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 12: 8 Cm Beton Parke, Beton Bariyer ve Kalker Agrega Mallarının Alımı

6.03.2022 17:46

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI

BETON PARKE TAŞI, BETON BARİYER VE KALKER SATIN ALINACAKTIR ŞANLIURFA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI

İhale kayıt numarası : 2021/800023

1- İhalenin

- a) Tarihi : 28.12.2021
b) Türü : Mal alımı
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 3.018.750,00 TRY
e) Sözleşmeye Esas Kısımlarının Yaklaşık Maliyeti : 80.000,00 TRY

2- İhale konusu malın

- a) Adı : BETON PARKE TAŞI, BETON BARİYER VE KALKER ALIM İŞİ
b) Yapılacağı/teslim edileceği yer : Şanlıurfa-İl Sınırları (İdarenin Göstereceği Yerler)
c) Teslim tarihi : Sözleşme imzalandıktan Sonra 100 Gün içerisinde idarenin onaylayacağı iş programı dahilinde teslimat yapılacaktır.

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 3
b) Toplam Teklif Sayısı : 2
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
d) Yerli malı teklif eden istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmıştır / %5

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 18.01.2022
b) Bedeli : 80.000,00 TRY
c) Süresi : 26.01.2022 - 06.05.2022
d) Yüklenicisi : BELTAŞ İMAR SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : Bamyasuyu Mahallesi 153. Sokak No:2/1 63050 HALİLİYE/ ŞANLIURFA

Kamuya saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

EK- 13: 3160 M Bisiklet Yolunun Yapımı İşi

6.03.2022 17:59

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
SAHA İŞLERİ YAPTIRILACAKTIR
İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ YATIRIM KOORDİNASYON DAİRESİ BAŞKANLIĞI

İhale kayıt numarası : 2021/801869

1- İhalenin

- a) Tarihi : 24.12.2021
- b) Türü : Yapım işi
- c) Usulü : Açık
- d) Yaklaşık Maliyeti : 613.431,15 TRY

2- İhale konusu yapım işinin

- a) Adı : ZİLE (TOKAT) BELEDİYESİ BİSİKLET YOLU ETAP YAPIM İŞİ
- b) Yapılacağı yer : Zile (Tokat)
- c) Süresi : 90

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 4
- b) Toplam Teklif Sayısı : 1
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
- d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 21.01.2022
- b) Bedeli : 571.017,00 TRY
- c) Süresi : 28.02.2022 - 29.05.2022
- d) Yüklenicisi : İBRAHİM HALİL ÜNLÜ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : Atakent Mah. 6071 3/12 63320 KARAKÖPRÜ/ŞANLIURFA

Kamuya saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 14: 125 Kalemde Kültür Etkinlik Organizasyon Hizmeti İŖi

6.03.2022 18:14

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI ORGANİZASYON HİZMETİ ALINACAKTIR GAZİANTEP B Y KŖEHİR BELEDİYESİ

- İhale kayıt numarası : 2021/782966
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 22.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Açık
- d) YaklaŖık Maliyeti : 700.088,33 TRY
- 2- İhale konusu hizmetin**
- a) Adı : KÜLTÜR SANAT ETKİNLİKLERİ ORGANİZASYON HİZMET ALIMI İŖİ
- b) Yapılacağı yer : Gaziantep
- c) Süresi : 6 aydır
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden : 6
- e-imza kullanarak indiren sayısı
- b) Toplam Teklif Sayısı : 4
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 4
- d) Yerli istekli lehine : UygulanmamıŖtır
- fiyat avantajı uygulaması
- 4- S zleŖmenin**
- a) Tarihi : 11.01.2022
- b) Bedeli : 646.790,00 TRY
- c) Süresi : 14.01.2022 - 14.07.2022
- d) Yüklenici : EYÜP ULUÇAY
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : ŖAHİNTEPE MAH. 133398. CAD. 18F / 1 27470
ŖAHİNBEY/GAZİANTEP

Kamuyuna saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

EK- 15: 2 Adet Çöp Arabası Kasası Alımı

6.03.2022 18:15

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI 2 ADET ÇÖP KASASI ALIM YEŞİLYURT BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

- İhale kayıt numarası** : 2021/861090
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 22.12.2021
 - b) Türü : Mal alımı
 - c) Usulü : Pazarlık (MD 21 F)
 - d) Pazarlık Usulünün Seçilme Gerekçesi : İdarelerin yaklaşık maliyeti 4734 sayılı Kanun'un 21'inci maddesinin (f) bendinde belirtilen parasal limite kadar olan mamul mal, malzeme veya hizmet alımları.
 - e) Yaklaşık Maliyeti : 403.500,00 TRY
- 2- İhale konusu malın**
- a) Adı : 2 ADET ÇÖP KASASI ALIM
 - b) Teslim yeri : YÜKLENİCİ FİRMANIN ÜRETİM TESİSİ (MONTAJ YÜKLENİCİ FİRMAYA AİT OLACAKTIR.)
 - c) Teslim tarihi : Sözleşmenin yürürlüğe girmesinden itibaren 40 (KIRK) gün içerisinde araçlara montaj işlemleri yüklenici tarafından yapıp idareye teslim edilecektir
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 2
 - b) Toplam Teklif Sayısı : 1
 - c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
 - d) Yerli malı teklif eden istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmıştır / %15
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 10.01.2022
 - b) Bedeli : 400.000,00 TRY
 - c) Süresi : 10.01.2022 - 18.02.2022
 - d) Yüklenicisi : EFE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
 - e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
 - f) Yüklenicinin adresi : KEMALPAŞA OSB MH. ANKARA ASFALTI CD. NO:36/1 35171 KEMALPAŞA/İZMİR

Kamuya saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 16: 11 Ay Boyunca 4 Adet Açık Kasa Tek Kabin Kamyon/Kamyonet, 10 Adet Çift Kabin Tentesiz Açık Kasa Kamyonet ve 3 Adet Binek Aracın Kiralama Hizmeti Alımı

6.03.2022 16:48

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
ARAÇ KİRALAMA HİZMETİ ALINACAKTIR
TUZLA BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası : 2021/798145
1- İhalenin
a) Tarihi : 30.12.2021
b) Türü : Hizmet alımı
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 2.436.500,00 TRY
2- İhale konusu hizmetin
a) Adı : ARAÇ KİRALAMA HİZMET ALIMI
b) Yapılacağı yer : TUZLA
c) Süresi : 11 aydır
3- Teklifler
a) Dokümanı EKAP üzerinden : 12
e-imza kullanarak indiren sayısı
b) Toplam Teklif Sayısı : 5
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 2
d) Yerli istekli lehine : Uygulanmamıştır
fiyat avantajı uygulaması
4- Sözleşmenin
a) Tarihi : 14.02.2022
b) Bedeli : 2.332.000,00 TRY
c) Süresi : 01.03.2022 - 31.12.2022
d) Yüklenici : ATAK TURİZM SANAYİ VE TİC.LTD.ŞTİ.
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : AYDINTEPE MH DR. SADIK AHMET CAD 3 / 57 34974 TUZLA/
İSTANBUL
Kamuoyuna saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

EK- 17: Kültürel, Sosyal ve Sportif Amaçlı Kısmi Zamanlı Olarak 20.100 Saat Eğitim Kursları Hizmet Alımı

6.03.2022 16:49

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)

SONUÇ İLANI
EĞİTİM HİZMETİ ALINACAKTIR
DARICA BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası	: 2021/810280
1- İhalenin	
a) Tarihi	: 30.12.2021
b) Türü	: Hizmet alımı
c) Usulü	: Açık
d) Yaklaşık Maliyeti	: 1.239.583,33 TRY
2- İhale konusu hizmetin	
a) Adı	: 2022 YILI KÜLTÜREL, SOSYAL VE SPORTİF AMAÇLI EĞİTİM KURSLARI HİZMET ALIMI İŞİ
b) Yapılacağı yer	: Darıca İlçe Sınırları İçerisinde İdarenin Belirleyeceği Yerler
c) Süresi	: 01.01.2022 - 31.12.2022
3- Teklifler	
a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı	: 7
b) Toplam Teklif Sayısı	: 4
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı	: 3
d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması	: Uygulanmamıştır
4- Sözleşmenin	
a) Tarihi	: 19.01.2022
b) Bedeli	: 1.097.500,00 TRY
c) Süresi	: 20.01.2022 - 31.12.2022
d) Yüklenici	: MURAT ORGANİZASYON VE ÖZEL EĞİTİM HİZMETLERİ LİMİTED ŞİRKETİ, KARAESKİ YAPI İNŞAAT TAAHHÜT VE SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ İş Ortaklığı
e) Yüklenicinin uyruğu	: Türkiye
f) Yüklenicinin adresi	: atıfbey mahallesi 67 sokak no:33 k:4 d:31 GAZİEMİR/İZMİR
Kamuoyuna saygıyla duyurulur. İhale Dokümanını İndir Yazdır	

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 18: 280 Adet Sohbet Programı ve 180 Adet Seminer Programı Hizmet Alımı

6.03.2022 17:04

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
ORGANİZASYON HİZMETİ ALINACAKTIR
PENDİK BELEDİYESİ DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası	: 2021/784975
1- İhalenin	
a) Tarihi	: 30.12.2021
b) Türü	: Hizmet alımı
c) Usulü	: Açık
d) Yaklaşık Maliyeti	: 2.590.833,33 TRY
2- İhale konusu hizmetin	
a) Adı	: 2022 YILI SOHBET, SÖYLEŞİ VE SEMİNER DÜZENLEMESİ ORGANİZASYONU HİZMETİ ALIMI
b) Yapılacağı yer	: Pendik İlçesi
c) Süresi	: 14.01.2022 - 31.12.2022
3- Teklifler	
a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı	: 2
b) Toplam Teklif Sayısı	: 1
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı	: 1
d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması	: Uygulanmamıştır
4- Sözleşmenin	
a) Tarihi	: 13.01.2022
b) Bedeli	: 2.152.500,00 TRY
c) Süresi	: 14.01.2022 - 31.12.2022
d) Yüklenici	: PENTAS PENDİK İNŞAAT ORGANİZASYON YAYINCILIK TURİZM GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
e) Yüklenicinin uyruğu	: Türkiye
f) Yüklenicinin adresi	: EROL KAYA CADDESİ NO:12 34890 PENDİK/İSTANBUL
Kamuya saygıyla duyurulur.	
İhale Dokümanını İndir Yazdır	

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 19: 41 Adet Hizmet Aracı ve Bu Araçlarda Görevlendirilecek 22 Adet Şoförlü Araç Kiralama Hizmeti Alımı

6.03.2022 17:44

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI

**TCDD 6 BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ VE BAĞLI İŞ YERLERİNDE KULLANILMAK ÜZERE TOPLAM 41 ADET HİZMET ARACI VE BU ARAÇLARDA GÖREVLENDİRİLECEK 22 ADET SÜRÜCÜ İLE ARAÇ KİRALANMASI İŞİ
T.C DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ(TCDD) ADANA 6. BÖLGE SATIN ALMA VE STOK KONTROL SERVİS MÜDÜRLÜĞÜ**

- İhale kayıt numarası** : 2021/881467
- 1- İhalenin**
- a) Tarihi : 28.12.2021
- b) Türü : Hizmet alımı
- c) Usulü : Pazarlık (MD 21 B)
- d) Pazarlık Usulünün Seçilme Gerekçesi : Doğal afetler, salgın hastalıklar, can veya mal kaybı tehlikesi gibi ani ve beklenmeyen veya yapım tekniği açısından özellik arz eden veya yapı veya can ve mal güvenliğinin sağlanması açısından ivedilikle yapılması gerekliliği idarece belirlenen hallerde veyahut idare tarafından önceden öngörülemeyen olayların ortaya çıkması üzerine ihalenin ivedi olarak yapılmasının zorunlu olması.
- e) Yaklaşık Maliyeti : 1.408.375,00 TRY
- 2- İhale konusu hizmetin**
- a) Adı : TCDD 6 BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ VE BAĞLI İŞ YERLERİNDE KULLANILMAK ÜZERE TOPLAM 41 ADET HİZMET ARACI VE BU ARAÇLARDA GÖREVLENDİRİLECEK 22 ADET SÜRÜCÜ İLE ARAÇ KİRALANMASI İŞİ
- b) Yapılacağı yer : Adana, Mersin, Gaziantep, Konya, Pozantı, İskenderun, Osmaniye, Karaman, Bahçe, Narlı, Yenice, Ceyhan, Ulukışla, Ceylanpınar
- c) Süresi : 01.01.2022 - 28.02.2022
- 3- Teklifler**
- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 3
- b) Toplam Teklif Sayısı : 1
- c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 1
- d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır
- 4- Sözleşmenin**
- a) Tarihi : 30.12.2021
- b) Bedeli : 1.395.518,00 TRY
- c) Süresi : 01.01.2022 - 28.02.2022
- d) Yüklenici : ADA KURUMSAL HİZMETLER SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
- e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
- f) Yüklenicinin adresi : BAHÇELİEVLER Prof.Muammer Aksoy Cad. 28/1 Çağlar Apartmanı Çankaya Ankara ÇANKAYA/ANKARA
- Kamuyuuna saygıyla duyurulur.
[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

<https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

1/1

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 20: 41.200 M² Beton Parke Taşı Kaldırım Yapımı ve 5.340 M Beton Bordür Taşı İle Yol Kaplaması İşi

6.03.2022 17:44

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
KARA YOLU İŞLERİ YAPTIRILACAKTIR
NALLİHAN BELEDİYESİ FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

İhale kayıt numarası : 2021/820391

1- İhalenin

- a) Tarihi : 28.12.2021
b) Türü : Yapım işi
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 3.883.536,60 TRY

2- İhale konusu yapım işinin

- a) Adı : NALLİHAN İLÇESİ MERKEZ MAHALLELERİNDE YOL VE KALDIRIM YAPILMASI İŞİ
b) Yapılacağı yer : Nallıhan İlçesi Aliğa, Nasuhpaşa, Yazı, Atatürk, Fatih, Hacıbey ve 100. Yıl mahalleleri
c) Süresi : 150

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı : 4
b) Toplam Teklif Sayısı : 4
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 4
d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması : Uygulanmamıştır

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 21.01.2022
b) Bedeli : 3.798.662,20 TRY
c) Süresi : 26.01.2022 - 24.06.2022
d) Yüklenicisi : SEMİH ESKİOÇAK
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : Şehit Osman Avcı Malazgirt 1071 50D-28 06820 ETİMESGUT/ANKARA

Kamuoynuna saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 21: 1 Adet 12 Derslikli Kurs ve Eğitim Merkezi Binasının Yapımı

6.03.2022 17:55

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
BİNA İNŞAATI YAPTIRILACAKTIR
BATMAN İL ÖZEL İDARESİ

İhale kayıt numarası : 2021/784320

1- İhalenin

- a) Tarihi : 27.12.2021
b) Türü : Yapım işi
c) Usulü : Açık
d) Yaklaşık Maliyeti : 14.401.267,28 TRY

2- İhale konusu yapım işinin

- a) Adı : BATMAN MERKEZ 12 DERSLİKLİ HALK EĞİTİM MERKEZİ
b) Yapılacağı yer : Batman Merkez
c) Süresi : 240

3- Teklifler

- a) Dokümanı EKAP üzerinden : 17
e-imza kullanarak indiren sayısı
b) Toplam Teklif Sayısı : 10
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı : 9
d) Yerli istekli lehine : Uygulanmamıştır
fiyat avantajı uygulaması

4- Sözleşmenin

- a) Tarihi : 28.01.2022
b) Bedeli : 11.449.007,26 TRY
c) Süresi : 02.02.2022 - 30.09.2022
d) Yüklenicisi : ÖZYILDIZLAR PETROLÜRÜNLERİ İNŞ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.,
HALİDOĞULLARI İNŞAAT NAKLİYAT TİCARET VE SANAYİ
LİMİTED ŞİRKETİ İş Ortaklığı
e) Yüklenicinin uyruğu : Türkiye
f) Yüklenicinin adresi : GAP M.D.BAKIR C. KEVSER İŞ MERKEZİ 17 / 3 72000 BATMAN
MERKEZ/BATMAN

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>

EK- 22: 1 Adet 1500 Kişilik Betonarme Öğrenci Yurt Binasının Yapımı

6.03.2022 18:10

İhale Arama - EKAP (Kamu İhale Kurumu)



SONUÇ İLANI
BİNA İNŞAATI YAPTIRILACAKTIR
YATIRIM VE İŞLETMELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI BAKAN
YARDIMCILIKLARI

İhale kayıt numarası	: 2021/748416
1- İhalenin	
a) Tarihi	: 24.12.2021
b) Türü	: Yapım işi
c) Usulü	: Açık
d) Yaklaşık Maliyeti	: 211.720.310,62 TRY
2- İhale konusu yapım işinin	
a) Adı	: MANİSA 1500 KİŞİLİK ÖĞRENCİ YURDU YAPIM İŞİ
b) Yapılacağı yer	: Manisa İli
c) Süresi	: 600
3- Teklifler	
a) Dokümanı EKAP üzerinden e-imza kullanarak indiren sayısı	: 7
b) Toplam Teklif Sayısı	: 6
c) Toplam Geçerli Teklif Sayısı	: 4
d) Yerli istekli lehine fiyat avantajı uygulaması	: Uygulanmıştır / % 5
4- Sözleşmenin	
a) Tarihi	: 03.02.2022
b) Bedeli	: 207.912.000,00 TRY
c) Süresi	: 08.02.2022 - 01.10.2023
d) Yüklenicisi	: M.Y.S.YOL YAPI MADENCİLİK NAKLİYE BETON ÜRETİMİ TAAHHÜT İTHALAT VE İHRACAT SAN.TİC.A.Ş., GÜRTAŞ İNŞ.İTH.İHR.T.ÜRİZM SAN.VE TİC. LTD.ŞTİ. İş Ortaklığı
e) Yüklenicinin uyruğu	: Türkiye
f) Yüklenicinin adresi	: İZZETPAŞA MAH.GAZİ CAD. NO:2/902 ELAZIĞ 23100 ELAZIĞ MERKEZ/ELAZIĞ

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

[İhale Dokümanını İndir Yazdır](#)

Kaynak: <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Ortak/IhaleArama/index.html>