

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN
KONUT FİYAT ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET BÖLGESİNDE
KONUT-FİYAT ANALİZİ**

AHMET ÇELİK

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÜMİT HACIOĞLU**

İSTANBUL, 2021

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN
KONUT FİYAT ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET BÖLGESİNDE
KONUT-FİYAT ANALİZİ**

AHMET ÇELİK

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÜMİT HACIOĞLU**

İSTANBUL, 2021

ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, işletme alanında Yüksek Lisans Derecesi'ni alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvanı – Adı Soyadı

Kanaati

İmza

Prof. Dr. Ümit HACIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi

Sümeyye KUŞAKCI

Dr. Öğr. Üyesi

Selman DURAN

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı:

İmza:

ÖZ

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN KONUT FİYAT ALGISI
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET
BÖLGESİNDE KONUT-FİYAT ANALİZİ

Çelik, Ahmet

İşletme Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 194036003

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-0980-1608

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10409782

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ümit Hacıoğlu

Eylül 2021, 225 Sayfa

Konut ihtiyacı insanoğlu için her dönemde vazgeçilmez olmuştur. Bu çalışmanın amacı; yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisini, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin etkin ve yaygın olduğu hizmetlere detaylandırılarak ölçülmesi hedeflenmiştir. Ölçüm için stratejik ölçme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirilen Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), performans ölçüm sistemi kullanılmıştır. İstanbul'un farklı semtlerinde ikamet eden ve sunulan hizmetten yararlanan 144 İBB yöneticisi ile yapılan anketle, Dengeli Ölçüm Kart'ının dört boyutunu oluşturan; Finans, İç Süreçler, Müşteri, Öğrenme ve Gelişme boyutlarını kapsayan ve 109 maddeden oluşan bir anket tasarımı elde edilerek kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler frekans ve yüzde tabloları gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş olup; İBB'nin hizmet bölgesinde hizmet kalitesinin konut fiyat algısını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bir metropol olan İstanbul'da konut fiyat algısında öne çıkan; hızlı ulaşım ağının yaygınlığı, oto park olanakları, güvenlik durumu, sağlık kuruluşlarına yakınlık ve yeşil alanlar olumlu yönde etkilerken; Katı atık dönüşüm istasyonu, hayvan barınağı ve futbol stadı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dengeli Ölçüm Kart (Balanced Scorecard), Hizmet Kalitesi, Konut Fiyatı, Vatandaş Memnuniyeti, Yerel Yönetimler

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVICE QUALITY ON HOUSING PRICE PERCEPTION IN LOCAL GOVERNMENTS: HOUSING-PRICE ANALYSIS IN ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY SERVICE AREA

Celik, Ahmet

MA in Management

Student ID: 194036003

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-0980-1608

National Thesis Center Reference Number: 10409782

Thesis Supervisor: Prof. Ümit Hacıoğlu

September 2021, 225 Pages

The need for housing has always been indispensable for human beings. The aim of this study is to investigate the effects of service quality on housing price perception in local administrations, where The Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) widely and effectively provides the services. The Balanced Scorecard, which was developed based on the strategic measurement and evaluation system, was used for the measurement. The survey, containing 109 questions to evaluate the 4 dimensions of the Balanced Scorecard in the terms of Finance, Internal Processes, Customers and R&D concepts, was conducted with 144 IMM managers located on the different sites of Istanbul and benefiting from the service provided for creating a corporate performance scorecard. The data obtained were analyzed with statistical methods such as frequency and percentage tables, and it has been found out that the service quality in the service area of IMM affects the housing price perception. While the prevalence of the rapid transportation network, the parking facilities, security of the environment, closeness to health institutions and green areas affect the housing price perception positively, it has been determined that the presence of the solid waste recycling station, animal shelter and football stadium have a negative impact in the price perception for the metropolitan Istanbul.

Keywords: Balanced Scorecard, Service Quality, Housing Price, Citizen Satisfaction, Local Governments

TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni ynlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Ümit HACIOĞLU'na teőekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Ahmet ÇELİK

İstanbul, 2021



İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------------|
| ÖZ | iv |
| ABSTRACT | v |
| TEŞEKKÜR | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ | xiv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xv |
| SEMBOLLER VE KISALTMALAR | xvi |
| BÖLÜM I GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM II YEREL YÖNETİMLERİN İŞLEYİŞİ VE UYGULAMALARI | 5 |
| 2.1. Kavramsal Olarak Yerel Yönetim..... | 5 |
| 2.2. Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi..... | 5 |
| 2.2.1. Osmanlı Döneminde Yerel Yönetimler..... | 6 |
| 2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler | 8 |
| 2.2. Yerel Yönetimlerin Temel Değerleri ve İlkeleri..... | 9 |
| 2.3. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yapısı..... | 10 |
| 2.3.1. İl Özel İdaresi ve Organları | 11 |
| 2.3.1.1. İl Genel Meclisi..... | 13 |
| 2.3.1.2. İl Encümeni | 14 |
| 2.3.1.3. Vali | 15 |
| 2.3.2. Belediye Yönetimi, Kuruluşu ve Organları | 16 |
| 2.3.2.1. Belediye Meclisi..... | 17 |
| 2.3.2.2. Belediye Encümeni..... | 20 |
| 2.3.2.3. Belediye Başkanı..... | 21 |
| 2.3.3. Büyükşehir Belediyesi Yönetimi, Kuruluşu ve Organları..... | 22 |
| 2.3.3.1. Büyükşehir Belediye Meclisi | 26 |
| 2.3.3.2. Büyükşehir Belediye Encümeni | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.3.3. Büyükşehir Belediye Başkanı | 27 |
| 2.3.4. Köy Yönetimi, Kuruluşu ve Organları | 28 |
| 2.3.4.1. Köy Derneği..... | 31 |
| 2.3.4.2. İhtiyar Meclisi | 31 |
| 2.3.4.3. Muhtar | 32 |
| 2.3.4.4. Mahalle Yönetimi..... | 33 |
| 2.4. Avrupa'da Yerel Yönetim Uygulamaları..... | 33 |
| 2.4.1. Avrupa'da Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi..... | 34 |
| 2.4.2. Avrupa'da Yerel Yönetim Reformu..... | 35 |
| 2.4.3. Maastricht Anlaşmasında Yerellik İlkesi | 37 |
| 2.4.4. Avrupa'da Yerel Yönetimler Özerklik Şartı..... | 38 |
| 2.5. Dünyadan Yerel Yönetim Uygulamaları..... | 38 |
| 2.5.1. İngilterede Yerel Yönetim Uygulamaları | 38 |
| 2.5.1.1. İngiltere'de Yerel Yönetimlerin Özellikleri | 40 |
| 2.5.1.2. İngiltere'de Yerel Yönetimlerin Görev ve Hizmetleri | 41 |
| 2.5.2. Çin'de Yerel Yönetimler | 41 |
| 2.5.3. ABD'de Yerel Yönetimler..... | 42 |
| BÖLÜM III YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ | 47 |
| 3.1. Kalite Kavramı..... | 47 |
| 3.1.1. Kalitenin Gelişim Tarihi..... | 47 |
| 3.1.2. Kalitenin Tanımı ve Boyutları | 50 |
| 3.1.3. Kalite Türleri..... | 52 |
| 3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi | 53 |
| 3.2. Hizmet Kavramı ve Özellikleri..... | 54 |
| 3.2.1. Hizmetin Özellikleri..... | 56 |
| 3.2.2. Hizmetin Sınıflandırılması..... | 59 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Kamu Hizmeti Kavramı ve Özellikleri | 61 |
| 3.3.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri..... | 61 |
| 3.3.2. Kamu Hizmetinin İlkeleri | 61 |
| 3.3.2.1. Süreklilik ve Düzenlilik İlkesi | 62 |
| 3.3.2.2. Nesnellik ve Eşitlik İlkesi | 62 |
| 3.3.2.3. Bedelsizlik İlkesi | 63 |
| 3.3.2.4. Değişkenlik (Uyum) İlkesi..... | 63 |
| 3.4. Hizmet Kalitesi Kavramı | 64 |
| 3.4.1. Hizmet Kalitesinin Evrensel Boyutları..... | 64 |
| 3.4.2. Hizmet Kalitesinin Bileşenleri | 66 |
| 3.4.2.1. Güvenilirlik | 66 |
| 3.4.2.2. Karşılık vermek | 66 |
| 3.4.2.3. Yetkinlik | 66 |
| 3.4.2.4. Ulaşılabilirlik | 66 |
| 3.4.2.5. Nezaket | 67 |
| 3.4.2.6. İletişim | 67 |
| 3.4.2.7. İtibar (kredibilite) | 67 |
| 3.4.2.8. Güvenlik | 67 |
| 3.4.2.9. Müşteriyi anlamak | 68 |
| 3.4.2.10. Fiziksel varlıklar | 68 |
| 3.5. Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Vatandaş Memnuniyeti | 68 |
| 3.5.1. Kamu Hizmet Kalitesinin Nitelikleri ve İlkeleri..... | 69 |
| 3.5.2. Kamu Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti | 70 |
| 3.5.3 Vatandaş Memnuniyetine Etki Eden Faktörler..... | 71 |
| 3.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi..... | 72 |
| 3.6.1. Belediyelerde Hizmet Kalitesi | 73 |
| 3.7. Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kullanılan Modeller | 74 |

| | |
|---|-----|
| 3.7.1. Servperf Hizmet Kalitesi Modeli | 75 |
| 3.7.2. Algılanan Toplam Kalite Modeli | 76 |
| 3.7.3 Servqual Hizmet Kalitesi Modeli..... | 78 |
| 3.8. Performans Kavramı ve Ölçümü | 82 |
| 3.8.1. Performans Ölçümünün Nedenleri..... | 82 |
| 3.8.2. Performans Ölçümü..... | 84 |
| 3.9. Performans Ölçüm Yöntemleri | 88 |
| 3.9.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri | 88 |
| 3.9.2. Finansal Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri | 89 |
| 3.9.3. Birleşik (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Yöntemleri..... | 89 |
| 3.9.3.1. Dengeli Ölçüm Kart Modeli (Balanced Scorecard) | 90 |
| 3.9.3.2. Performans Piramidi..... | 90 |
| 3.9.3.3. Performans Prizması..... | 92 |
| 3.9.3.4. AKYV Mükemmellik Modeli..... | 93 |
| 3.10. Dengeli Ölçüm Kartı Sistemi (Balanced Scorecard)..... | 96 |
| 3.10.1. Dengeli Ölçüm Kartı Kavramı | 96 |
| 3.10.2. Dengeli Ölçüm Kartında Denge ve Neden – Sonuç İlişkisi | 99 |
| 3.10.3. Dengeli Ölçüm Kartında Boyutlar ve Performans Ölçütleri | 100 |
| 3.10.3.1. Finans Boyutu | 101 |
| 3.10.3.2. Müşteri Boyutu..... | 103 |
| 3.10.3.3. İç Süreçler Boyutu..... | 104 |
| 3.10.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu..... | 105 |
| 3.10.4. Dengeli Ölçüm Kartının Raporlanması | 107 |
| 3.11. Stratejik Yönetim ve Dengeli Ölçüm Kartı İlişkisi..... | 107 |
| 3.12. Faaliyete Dayalı Yönetim ve Dengeli Ölçüm Kartı İlişkisi..... | 111 |

BÖLÜM IV KONUT FİYAT ENDEKSİ VE FİNANSAL PİYASA İLİŞKİSİ

| | |
|---|-----|
| | 113 |
| 4.1. Müşteri Beklentileri ve Ekonomik Gücün Konut Fiyatları Oluşumunda Etkisi | 113 |
| 4.1.1. Gelir ve Konut Talebi..... | 113 |
| 4.1.2. Hane Halkı Hareketliliği ve Konut Talebi..... | 115 |
| 4.1.3. Zevk ve Tercihler | 116 |
| 4.2. Konut Talebi | 116 |
| 4.2.1. Fiyatlar..... | 117 |
| 4.2.2. Gelir..... | 117 |
| 4.2.3. Kredi Koşulları ve Kredi Faiz Oranı | 118 |
| 4.2.4. Gelir Dağılımı | 119 |
| 4.2.5. Parasal Büyüklükler | 119 |
| 4.2.6. Sosyal Talep..... | 120 |
| 4.2.7. Demografik Faktörler | 120 |
| 4.3. Konut Arzı | 121 |
| 4.3.1. İnşaat Maliyetleri | 122 |
| 4.3.2. Faiz Oranı | 123 |
| 4.3.3. Kentleşme Hızı..... | 123 |
| 4.3.4. Konut Kredi Olanakları | 124 |
| 4.3.5. Arsa Üretimi..... | 124 |
| 4.3.6. Hükümet Politikaları | 125 |
| 4.4. Konut Fiyatının Belirleyicileri (Dünyada ve Türkiyede) | 126 |
| 4.4.1. Türkiye’de Konut Fiyatının Belirleyicileri | 128 |
| 4.5. Konut Piyasasına Devletin Müdahalesi..... | 129 |
| 4.5.1. Hukuki Altyapının Sağlanması | 129 |
| 4.5.2. İmar Düzenlemeleri..... | 129 |
| 4.5.3. Kira Kontrolleri..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.4. Vergi ve Sübvansiyonlar | 130 |
| 4.5.5. Devletin Konut Üretmesi..... | 131 |
| 4.6. Türkiye’de Konut Piyasası | 132 |
| 4.6.1. İstanbul Konut Piyasası | 133 |
| 4.7. Konut Piyasası ve Finansal Piyasalar Arasındaki İlişkiler | 134 |
| 4.8. Finansal Piyasalar ve İşleyiş Mekanizması | 136 |
| 4.8.1. Finansal Piyasaların Sınıflandırması | 137 |
| 4.8.2. Türkiye’deki Finansal Piyasalar..... | 138 |
| 4.8.3. TCMB’nin Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkinliği | 139 |
| 4.9. Etkin Piyasa Hipotezi ve Varsayımları | 140 |
| 4.9.1. Etkin Piyasa Hipotezinde Bilginin Önemi..... | 141 |
| 4.9.2. Etkin Piyasa Hipotezindeki Temel Kavramlar | 142 |
| 4.10. Fiyat Balonları | 142 |
| 4.11. Konut Fiyat Göstergeleri | 145 |
| 4.11.1. Fiyat/Gelir Oranı | 145 |
| 4.11.2. Kira/Fiyat Oranı | 146 |
| 4.11.3. Konut Edinebilirlik Endeksi | 148 |
| 4.12. Konut Fiyat Endeksi..... | 148 |
| 4.12.1. Konut Fiyat Endeksi Oluşturmakta Kullanılan Başlıca Yöntemler | 149 |
| 4.12.1.1. Tabakalandırma veya Karışım Arındırma Yöntemi | 149 |
| 4.12.1.2. Hedonik Regresyon | 150 |
| 4.12.1.3. Tekrarlanan Satışlar | 151 |
| 4.12.1.4. Hibrit Yöntem | 151 |
| 4.12.1.5. Satış Fiyatının Ekspertiz Değerine Oranlaması Yöntemi (SPAR)..... | 152 |
| 4.12.2. TCMB Konut Fiyat Endeksi | 152 |

BÖLÜM V YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN KONUT FİYAT ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İBB HİZMET BÖLGESİNDE KONUT-FİYAT ANALİZİ158

| | |
|--|------------|
| 5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı..... | 158 |
| 5.2. Araştırma Yöntemi (Problem Cümlesi) | 159 |
| 5.3. Sınırlamalar..... | 162 |
| 5.4. Evren ve Örneklem | 164 |
| 5.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi | 164 |
| 5.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular..... | 165 |
| 5.5.2. Performans Ölçümünün Önemi ve Kullanılmasına İlişkin Bulgular | 166 |
| 5.5.3. Kurum İçi Memnuniyet Ölçütleri..... | 167 |
| 5.5.4. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular | 168 |
| 5.5.5. Müşteri (Vatandaş) Boyutu Amaç ve Ölçütleri ile ilgili bulgular | 171 |
| 5.5.6. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular | 174 |
| 5.5.7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular | 183 |
| 5.5.8. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarında Öne Çıkan Amaç ve Ölçütler İle İlgili Bulgular | 188 |
| BÖLÜM VI SONUÇLAR..... | 189 |
| REFERANSLAR | 194 |
| EKLER EK A – Uygulama Anketi..... | 217 |
| EK B – İBB Anket İzin Yazısı | 223 |
| EK C – İHÜ Etik Kurul Kararı | 224 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 225 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 2. 1. Türkiye’de Yerel Yönetim Yapısı | 11 |
| Tablo 3. 1. Hizmet Kalitesinin Boyutları | 65 |
| Tablo 3. 2. Dengeli Ölçüm Kartı Finans Boyutu..... | 102 |
| Tablo 3. 3. Dengeli Ölçüm Kartı Müşteri Boyutu | 104 |
| Tablo 3. 4. Dengeli Ölçüm Kartı İçsel Süreçler Boyutu | 105 |
| Tablo 3. 5. Dengeli Ölçüm Kartı Öğrenme ve Gelişme Boyutu | 106 |
| Tablo 5. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı | 165 |
| Tablo 5. 2. Performans Ölçümünün Önemi ve Kullanılmasına İlişkin Frekans Dağılımı | 166 |
| Tablo 5. 3. Kurum İçi Memnuniyet Ölçütleri | 168 |
| Tablo 5. 4. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı..... | 169 |
| Tablo 5. 5. Müşteri (vatandaş) Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı..... | 171 |
| Tablo 5. 6. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı..... | 174 |
| Tablo 5. 7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı..... | 184 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 2. 1. İl Özel İdaresinin Organları | 13 |
| Şekil 2. 2. Belediye Yönetiminin Organları..... | 17 |
| Şekil 2. 3. Büyükşehir Belediyesinin Organları | 25 |
| Şekil 2. 4. Köy Yönetiminin Organları..... | 31 |
| Şekil 3. 1. Hizmet ve Hizmet Sunumu..... | 55 |
| Şekil 3. 2. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli | 77 |
| Şekil 3. 3. Boşluk (GAP) Analiz Modeli | 81 |
| Şekil 3. 4. Performans Piramidi..... | 91 |
| Şekil 3. 5. AKYV Mükemmellik Modeli..... | 94 |
| Şekil 3. 6. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi | 98 |
| Şekil 3. 7. Neden-Sonuç İlişkisinin Kurulması | 100 |
| Şekil 3. 8. Dengeli Ölçüm Kartında İçsel Süreç İşleyişi..... | 104 |
| Şekil 3. 9. Dengeli Ölçüm Kartı Yapısı | 108 |
| Şekil 3. 10. Stratejik planlama ve dengeli ölçüm kartı bütünleşik model..... | 109 |
| Şekil 4. 1. Finansal Piyasaların Yapısı..... | 136 |
| Şekil 4. 2. Türkiye’deki Finansal Piyasalar | 139 |
| Şekil 4. 3. Konut Fiyat Endeksleri (2017=100) ve Birim Fiyatlar | 153 |
| Şekil 4. 4. Konut Fiyat Endeksi (2015-2021)..... | 154 |
| Şekil 4. 5. Konut Fiyat Endeksi (Yıllık % Değişim), (2015-2021)..... | 155 |
| Şekil 4. 6. Konut Fiyat Endeksi – 3 Büyük İl (2015-2021) | 156 |
| Şekil 4. 7. TR 10 (İstanbul)-Yıllık Yüzde Değişim, Konut Fiyat Endeksi (2010-2020) | 157 |
| Şekil 5. 1. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Süreci | 163 |
| Şekil 5. 2. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarında Öne Çıkan Amaç ve Ölçütler İle İlgili Bulgular..... | 188 |

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

| | |
|--------|--|
| AB | Avrupa Birliği |
| ABD | Amerika Birleşik devletleri |
| AVM | Alışveriş Merkezi |
| AYKOME | Altyapı Koordinasyon Merkezi |
| AYYÖŞ | Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı |
| CEO | İcra Kurulu Başkanı |
| DPT | Devlet Planlama Teşkilatı |
| DVD | Çok Amaçlı Sayısal Disk |
| FED | ABD Merkez Bankası |
| GSYH | Gayri Safi Yurt İçi Hasıla |
| İBB | İstanbul Büyükşehir Belediyesi |
| İHÜ | İbn Haldun Üniversitesi |
| KÖYDES | Köylerin Altyapısının Desteklenmesi |
| LPG | Sıvılaştırılmış Petrol Gazı |
| LTV | Kredi Değer Oranı |
| NBD | Net Bugünkü Değer |
| OECD | İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı |
| SIGMA | Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek Programı |
| SPAR | Satış Fiyatının Ekspertiz Değerine Oranlanması Yöntemi |
| TCMB | Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası |
| TDK | Türk Dil Kurumu |
| TKFE | Türkiye Konut Fiyatları Endeksi |
| TKY | Toplam Kalite Yönetimi |
| TOKİ | Toplu Konut İdaresi Başkanlığı |
| TÜFE | Tüketici Fiyatları Endeksi |
| TÜİK | Türkiye İstatistik Kurumu |
| TYKFE | Türkiye Yeni Konut Fiyatları Endeksi |
| UKOME | Ulaşım Koordinasyon Merkezi |

BÖLÜM I

GİRİŞ

İlk insanla başlayan barınma ihtiyacı, sürekli değişen ve gelişen yaşam şartları ile birlikte, insanların beklentileriyle meydana gelen yaşam kalitesi arayışı ve yaşam şartlarının değişmesiyle barınma ihtiyacı farklı özelliklere sahip konut ihtiyacına dönüşmüştür. İnsanlar, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli gelişim göstermesi ile birlikte inovatif değişimlere ihtiyaç duymuştur. Buna bağlı olarak yerelde sunulan hizmet kalitesinin etkisi ve yaşam kalitesi arayışı, konut fiyat algısında da değişim göstermektedir. Konut kavramı çok geniş kapsamlı olması sebebiyle bireyler, yerel ve merkezi yönetim açısından önemini korumuştur.

Her bireyin bir konut talebi vardır. Konut talebi bireylerin gelirinden, fiyatlardan, beklentilerden, zevk ve tercihlerden, tamamlayıcı ve ikame malların fiyatlarından etkilenmektedir (Durkaya, 2002, s. 10). Konut, bir yatırım, üretim ve tüketim malıdır, bu açıdan kent ekonomisine doğrudan katkı sağlamakla birlikte, dolaylı olarak toplumsal etkileri de vardır (Ertürk & Sam, 2011, s. 191-194).

Yapılan literatür taramasında; Konut fiyat algısında, konut talebine etkieden demografik ve ekonomik nedenler etkili olduğu gibi, konut arzında konutun özellikleri etkili olmaktadır. Bunun yanında konut çevresindeki gelişmeler de etki etmektedir. Konutun toprağa bağlı bir mal olması piyasa değerinin bölgesel pazarlarda oluşmasına neden olmaktadır (Yalçın, 2006, s. 2-3). Bu nedenle, bölgesel hizmet veren, yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin çevreye etkisi ile ilgili araştırmaya rastlanılamamıştır.

Devlet, vatandaşlarının ortak ihtiyacını karşılamak ve yararlarını korumak için merkezden ve yerel olmak üzere iki tür örgütlenmeye gider (Eryılmaz, 2002, s. 58). Türkiye’de il, belediye ve köy olmak üzere üç yerel yönetim birimi bulunmaktadır. Bu çalışmada; Türkiye’nin en büyük yerel yönetimi olan, İstanbul Büyükşehir

Belediyesi hizmet alanında sunulan hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi araştırılacaktır.

İhtiyaçlar bir malın tüketilmesi veya bir hizmetten yararlanılması ile giderilebilir. Bu sebeple mal ve hizmetler doğada hazır değildir, üretilmeleri ve ihtiyaç sahiplerine sunulmaları gerekir. İhtiyaçları karşılamak için sunulan hizmetlerde kalite önemli bir yere sahiptir. Son yıllardaki yeni yerel yönetim anlayışı ile birlikte yaşam kalitesi, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti belediyeler açısından çok önemli bir hale gelmiştir. Bu sebeple şehirler de ticari ürünler gibi markalama stratejilerini kullanarak rekabet etmektedirler. Dolayısıyla, sunulan hizmet kalitesi şehir marka kimliğinin oluşturulmasında önemli bir yer tutmaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçümünde 1980'li yıllardan itibaren birçok yaklaşım ve model önerilmiştir. Bu yaklaşımlar içerik itibarıyla; müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile algılarının karşılaştırılması ve müşteri algılarına yoğunlaşılması olarak iki grupta toplanmıştır (Yalkın, 2010, s. 56). Bu yaklaşımlarda performans yönetim sisteminin hizmet kalitesinde etkin bir rolü olduğu görülmektedir. Performans yönetimi kurum imajını, yani kurumun vizyonunu, misyonunu, amaçlarını ve stratejisini, politikalarını, uzak veya yakın çevreye bakış açısını hedef kitlelere iletmektedir (Bal, 2012). İmaj, hizmetler için çok önemlidir ve müşterilerin algılamasını etkileyebilmektedir (Şarbak, 2009, s. 37). İmaj için işletmenin teknik sistemiyle birlikte sosyal sistemi de dikkate alınmalıdır. Bu açıdan çalışanların verimlilik davranışı önem arz etmektedir (Demirbilek, 2010, s. 75).

Bu çalışmada, performansın birçok boyutuna odaklanan dengeli ölçüm kartı uygulanacaktır, işletme yöneticileri öncelik verdiği strateji, müşteriler, kalite, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi değerleri destekleyen birçok performans ölçütünü kullanmaktadır (Ağca & Tuncer, 2006, s. 174). Dengeli ölçüm kartının en güçlü yanı, işletme stratejisi ile performans ölçütleri arasında ilişki kurmasıdır (Güner, 2008, s. 257).

Peter Drucker'ın "Ölçemezseniz yönetemezsiniz" veya "ölçemediğini daha iyi hale getiremezsiniz" mantığından hareketle, günümüzde artan bir öneme sahip olan hizmet kalitesine etkiden kurum performansının etkin bir şekilde ölçülmesi gerektiği

sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmalarda; daha çok ticari kurumlarda performans ölçümü için kullanılan Dengeli Ölçüm Kart sistemini, bir kamu kuruluşu olan İstanbul Büyükşehir Belediyesinde, İBB yöneticileriyle yapılacak anketle ölçümlenecektir. Anket formunda yeralan stratejik amaç ve hedefler ile bunları test edecek ölçütlerin belirlenmesinde (Kaplan & Norton, 1996b), (Niven, 2003), (Coşkun A. , 2006), (Güner, 2008) ve (Gençay, 2011)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Performans yönetiminin en önemli modellerinden ve kurumsal performans ölçümünde kullanılan önemli araçlarından biri olan Dengeli Ölçüm Kartı'nın kullanılmasıyla yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisini temel alan bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, sunulan hizmet kalitesinin oluşmasına sebep olan yerel yönetim sistemi geniş açıdan ele alınmıştır. İlk olarak yerel yönetim kavramı, tarihsel gelişimi, Türkiye'deki yerel yönetim yapısı, Avrupa'da yerel yönetim uygulamaları ve Dünyadan yerel yönetim uygulamaları teorik olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde, yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin vatandaş memnuniyetine etkisi ele alınmıştır. Öncelikle, Kalite kavramı ile boyutları ve türleri, hizmet kavramı ile kamu hizmeti kavramının özellikleri ve ilkeleri ile hizmet kalitesi kavramının evrensel boyutları ve ilkeleri ele alınarak, vatandaş memnuniyeti ve etki eden faktörler ortaya konmuştur. Ayrıca performans ölçümünün finansal, finansal olmayan ve birleşik (çok boyutlu) ölçüm yöntemleri karşılaştırılarak, işletmelerin daha çok tercih ettiği performans ölçüm modeli olan Dengeli Ölçüm Kartı'nın hem performans ölçüm modellerindeki hem de stratejik yönetim esaslı performans yönetimi içindeki yeri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, konut fiyat endeksi ve finansal piyasalarla ilişkisi ele alınmıştır. Özellikle konut fiyatlarına etki eden konut talebi, konut arzı, Türkiyede ve Dünyada konut fiyatının belirleyicileri, Türkiye'de ve İstanbul'da konut piyasası, konut piyasasının finansal piyasalarla ilişkisi, finansal piyasalar ve işleyiş mekanizması, etkin piyasa hipotezi ve varsayımları, konut fiyat balonları, fiyat göstergeleri ile konut fiyat endeksi incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise, yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi üzerine İBB yöneticileri ile yapılan Dengeli Ölçüm Kartı Boyutları kapsamındaki anket formunda; Performans ölçümünün önemi ve kullanımı, personel memnuniyetinin kurum içi kriterlerle ölçülmesi hedeflenmiş ve Kurumsal Performans için Dengeli Ölçüm Kartı'nın 4 boyutunu içeren (Finans, İç Süreçler, Müşteri (Vatandaş), Öğrenme ve Gelişme) 109 maddeden oluşan bir anket tasarımı elde edilmiştir. Yöneticilere beşli likert ölçeğinden oluşan (1 Önemsiz, 5 Çok Önemli) sorular sorulmuş ve bu sorulardan kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır. İç süreçler boyutunda hizmet kalitesi ile birlikte İBB'nin etkin ve yaygın olduğu; yeşil alanlar, ulaşım ağı, spor merkezleri, kültür ve sanat merkezleri, sağlık merkezleri, sosyal merkezler, hizmet binaları ve güvenlik hizmetlerini detaylandırarak hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi ölçülmesi hedeflenmiştir. Elde edilen veriler frekans ve yüzde tabloları gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilecek olup İBB'nin hizmet bölgesinde hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi değerlendirilecektir.

BÖLÜM II

YEREL YÖNETİMLERİN İŞLEYİŞİ VE UYGULAMALARI

2.1. Kavramsal Olarak Yerel Yönetim

Yerel Yönetim, Türk Dil Kurumu'nun güncel sözlüğüne göre 'Yerelde yaşayan vatandaşların müşterek ihtiyaçlarını gideren ve bölge halkının seçtiği kamu tüzel kişisi, bölge idaresi' olarak tanımlanmaktadır (TDK, <https://sozluk.gov.tr>, Erişim tarihi 08.04.2021).

Yurt içinde belirli bir hukuk çerçevesinde iş ve işlemlerini sürdüren yerel yönetimler, 1864'den sonra Türkiyede aktif rol almaya başlamıştır (Bilgisay, 2010). Yerel ve merkezi yönetimler, genel yönetimin ayrılmaz unsurları olup, görev ve kuruluş yapısıyla bir bütün oluşturmaktadır. Belli bir bölgede, beldede örgütlenebilen ve sadece o yörede yaşayanların istifade edeceği bir hizmet yereldir (Urhan, Vahide Feyza, 2008).

Bir devletin kamu yönetimi yapılanması içinde önemli bir yere sahip olan yerel yönetimler; Üniter veya Federal yapıya sahip olmasına bakılmaksızın tüm ülkelerin yönetim yapısı içinde yer almaktadır. Her devletin yerel yönetim yapılanması farklı birim ve yapıda örgütlenmektedir. Türkiye'de il özel idaresi, belediye ve köy olarak etkin bir yapıya sahiptir.

2.2. Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Tarihteki gelişmelere göre şekillenen yerel yönetimlerin gelişimi; antik çağda doğal yapıda kendini yönetebilen, belirli bir bölgede yaşamını sürdüren insan topluluklarından oluşan site'ler, demokratik yapıya sahip yönetsel bir birim olup, Roma İmparatorluğunda ise kısmen yerel ve siyasal yetkileriyle birlikte özellikle

özerk bir yönetimden yararlanan municipe'ler, siyasal düşüncenin temelini Antik Yunan'da oluşturan birleşik yaşamın en ileri örgütlenme yapısı ve arzu edilen halkın oluşmasına imkan tanıyan ve gelişmiş bir yaşam şekli olarak algılanan ve 'polis' diye tanımlanan kent devletleri yerel yönetim birimlerinin ilkleri olarak bugünkü yerel oluşumlara örnek teşkil etmektedir (Keleş, R., 2012).

Ulus devletinin gelişmesiyle birlikte 16. yy'dan itibaren önemli bir güç haline gelen devlet, komünlerin gücü zayıflayarak ara yönetim birimi şeklinde varlığını sürdürmüş olup, devletlerin bölgedeki ideolojik üstünlüğünü hissettirmiştir. Bu zaman içerisinde ara yönetim birimi olarak görülen ve iki yüzyıl boyunca varlıklarını sürdürerek Jeremy Bentham ve Turgot gibi düşünürler tarafından önemsenmesi, günümüz yerel yönetimlerin oluşum yapısını sağlamıştır. Aynı dönemde yerel yönetim yapısının gelişmesinde, özellikle Webber, ABD de ortaya çıkan Özerk Belediyecilik akımı, Fabian Sosyalistler ve Alexis de Tocqueville, Sieyes, Proudhon gibi Fransız aydınlar da katkı sunmuşlardır.

18. yy sonları ve 19. yy başlarındaki reformlarda yerel yönetimler, yerel hizmet kuruluşu şeklinde kabul görmüştür. Aynı zamanda merkezi yönetimin bir unsuru olarak benimsenen yerel yönetimler, merkezi hükümetin bölgesel irtibat ofisleri olarak görülmüş ve hizmet sunmuşlardır (Parlak & Ökmen, 2010). Yerel yönetimler için 20. Yüzyılın başları, en parlak çağ olarak adlandırılabilir (Çiçek, Y., 2014).

2.2.1. Osmanlı Döneminde Yerel Yönetimler

Osmanlı Devleti'nde modern belediye teşkilatı, Siyasi, İktisadi ve idari anlayışın değiştiği 19. yüzyılın ikinci yarısında başladı ve kurumsallaştı. II. Mahmud dönemiyle birlikte yerel idarede etkinliklerini yitiren kadı, yeniçeri ocağı mensupları, lonca teşkilatı ve vakıfların yerini zamanla ihtisab nezareti, zaptiye teşkilatı ve polis teşkilatı gibi yeni oluşturulan kurumlar ve 1850'lerden itibaren de modern belediye teşkilatı devraldı (Ortaylı, İ., 2000). Osmanlıda yerel hizmetlerinin yönetiminde loncalar sorumlu bir diğer kurumdurlar.

Loncalar, belli bir hiyerarşik yapıya sahip esnaf gruplarını oluşturmaktadır. Mesleki yeterliliklerini denetlemek, üyeler arasındaki meseleleri çözüme kavuşturmak ve

bölge halkıyla yönetim arasındaki köprü olarak varlığını göstermişlerdir (Ünal, F., 2011).

İlber Ortaylı'ya göre; Osmanlı Devleti'nde modern belediye teşkilatı oluşmadan önce loncalarla birlikte, farklı mahalli nüfuz gruplarının, vakıfların, mahalle yönetiminin ve halkın görevler üstlendiği bir mahalli yönetim çekirdeği vardı. Mahalli idaresini üstlenen kadı ve yeniçeri ocağından başkaca vazifeliler şehirdeki altyapı hizmetleri, ticari hayatın denetimi ve güvenliğin sağlanması vb. meslek grupları için halktan, ticaret erbabından ve bölge esnafından azami ölçüde yararlanılıyordu (Ortaylı, İ., 2000). Osmanlı Devleti'nde, 1855-1876 yıllarında kurulan belediyeler 'kuruluş dönemi' belediyeleri olarak adlandırılabilir.

Osmanlı döneminde model olarak gösterilebilecek ilk belediye örgütlenmesi İstanbul'da ortaya çıktı. 1876 Anayasasında, kurulan tüm belediyelerin halk oylamasıyla görev yapacak meclisler vasıtasıyla yönetilmesini, kuruluş yapısı ve üstlendiği görevler ile seçilen meclis üyelerinin seçim usulü kanunla belirlenmiştir (Ünal, F., 2011). İl özel yönetimleri, yerel yönetim yapılanmasında önemli rol üstlenmiş olup 19. yy ikinci yarısıyla birlikte gelişim sağlamıştır.

1864 yılında çıkarılan Vilayet Nizamnamesi ile valinin başkanlık yaptığı il genel yönetimiyle beraber her sancaktan dörder üyeye seçilerek oluşan İl Genel Meclisinin bulunduğu il özel yönetimi de kuruldu. 1870'de kanunlaşan Genel İdare Vilayet Nizamnamesi bu yönetim sistemini değiştirmede. 1913'de çıkarılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Geçici Kanununda il özel yönetiminde düzenlemeye gidilmiştir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Köyler de yerel yönetim sisteminin içinde yer aldı.

Köylerin yerel yönetim birimi olarak kabul edilmesindeki esas gaye, kırsaldaki yerleşimlerde hem vergilerin düzenli toplanması hem de güvenliği sağlamaktır. Köyler ilk önce 1864 yılında çıkarılan Vilayet Nizamnamesinde yer almıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Bu düzenlemeyle birlikte il ilçelere, ilçe ise köylere ayrılmıştır.

2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler

Yerel Yönetimlerle ilgili Cumhuriyet döneminde yapılan ilk düzenleme köylerle ilgili olmuştur. 1924 senesinde kabul edilen 442 sayılı köy yasası halen geçerlidir. Köyler, Osmanlıdan bu güne kendine özgü bir birim olarak yaşam sürdürmüştür. Türkiye’de İl özel idaresi ve belediye yönetim sistemi Fransa’daki sistemden esinlenerek oluşturulmuştur. Köyler, Avrupada uygulanan komün yönetimlerindeki gibi idari, sosyal ve siyasi gereksinimlerle önplana çıktığını söylemek mümkündür (Ökmen & Parlak, 2010). 1924 senesinde İstanbul’da yapılan belediye daireleri gibi, Ankara içinde Şehremaneti yasası çıkarılarak Ankara için özel bir yönetim yapısı oluşturulmuştur.

1930 yılında 1580 sayılı Belediye Yasası çıkarılmış olup, 2000’in üstünde nüfusu olan yerleşim yerlerinde belediye teşkilatı kurulması yasayla belirlenmiştir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi için; 1984 senesinde yasalaşan 3030 sayılı kanun gereği Büyükşehir Belediyelerinin teşkilatlanması, belediye gelirlerinin artırılmasını öngören 1980 yılı sonrasındaki yasal iyileştirmeler ve 1987 yılında yasalaşan 3360 sayılı kanunla İl Özel İdaresini, 2004 ve 2005 yıllarında yapılan düzenlemeler ile bu kanunların yerini alması gösterilebilir. 2004 senesinde 5272 sayılı Belediye Kanunu çıkarılmış yalnız kanun şekil bakımından anayasaya uygun olmadığı gerekçesiyle iptal edilmiş olsa da 2005 yılında aynı maddeler 5393 sayılı kanunla kabul edilmiştir (Bilgiç, 2007). 5393 sayılı belediye kanunu günümüzde yürürlükte olup geçerliliğini korumaktadır.

İl Özel İdaresi için; 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı yasa, 1987 senesinde çıkarılan 3360 sayılı İl Özel İdaresi Yasasının yerini almıştır. 1984 yılında kabul edilen, büyükşehir belediyelerinin yasal güvenceye kavuştuğu 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası, 2004 yılında kabul edilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Yasası ve 5393 sayılı Belediye Yasası ile değiştirilmiştir. Bununla birlikte 2012 senesinde yasalaşan 6360 sayılı 14 ilde Büyükşehir ve 27 İlçe Kurulması Hakkındaki Kanun halen geçerlidir (Bilgiç, 2007). Özetle il özel idaresi, belediye ve büyükşehir belediyesi için yapılan düzenlemeler 2004, 2005 ve 2012 senelerinde güncel hale getirilmiştir.

2.3. Yerel Yönetimlerin Temel Değerleri ve İlkeleri

Yerel yönetimlerin etkinleştirilmesi için; halk ile iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, karar verme süreçlerinin etkin olması, katılımcı, şeffaf ve hesap verilebilirlik ilkesi gözetilerek yasal, idari ve teknik düzenlemeleri içeren, idari yükleri hafifletmesi temel amaç olarak hedeflendiği belirtilmektedir (Orta Vadeli Program, 2010-2012). Yerel yönetimlerin güçlü olması, genel idarenin gücünü oluşturur ve bu ilişkide yerel ve merkez bir bütündür.

Yerel yönetimlerin temel değer ve işlevi insan onurunu yücelten, sağlıklı ve kaliteli bir yaşam için sorumluluk taşımaktır. Bu sorumluluk, yerelden başlayıp ve genele yayılan bir gelişimdir. Bu anlayış, yeni katılımlara açık, kültürel çeşitlilikler içinde hoşgörülü ve uzlaşmacı bir toplum oluşturur (Toprak, 2014).

Yerel yönetimler için, Alexis de Tocqueville ve John Start Mill gibi düşünürler yalnız bölge halkına toplumsal hizmet götüren kurumlar değil, ‘demokrasinin ilköğretimi’ olarak öngörmüşlerdir (Keleş, 2010). Yereli geliştirmenin ilk basamağı, demokratik gelişmenin ve halk katılımının sağlanmasıdır. Demokrasilerde çoğunluk ilkesi, halk katılımı ve seçmenlere hesap verme gibi değerlerle birlikte sorumluluğu vardır. Demokrasi kısaca halkın kendi kendini yönetmesidir (Pustu, Yusuf, 2005). Halk kendi yöneticisini seçerek ve kendiyle ilgili konularda verilecek kararlara katılabilmesi özerklik alanına bir giriş olduğu değerlendirilebilir.

Kamu yönetimi sözlüğünde özerklik şu şekilde tanımlanmaktadır; ‘Birey ve grupların, örgütlenen kurumların, bölge ve devletlerin ulusal ve uluslararası hukuk çerçevesinde haklarını korumak için, kendi ilgi alanlarında hedefler belirleyerek, ortak fikirler üretme yeteneğidir’ (Ergun & Bozkurt, 2014). Özerklik mali ve idari olmak üzere ikiye ayrılır.

İdari yönü görev, yetki ve sorumluluklarını merkezi yönetimin etkisi olmadan, kendi içyapısının belirlediği kararların uygulanabilnesidir. Özerklik bağımsızlık değildir. Mali yönü ise gelir kaynaklarının özerk bir kurumun yerine getireceği görevleri doğrudan olmasındadır (Eryılmaz, 2011). Özerkliğin en önemli şartlarından üçüncüsü seçimdir. İşbaşına seçimle gelen organlardır. Seçimle işbaşına gelen yerel

yönetimler demokratik ülkelerde yerinden yönetim ilkesinin temelini oluşturur (Bayrakçı, 2002). Referandum, seçim ve toplantılar geleneksel yaklaşımdaki uygulamalarla birlikte alternatiflerini geliştirmiştir.

Çocuk ve gençlik meclisleri, kent konseyleri, sivil inisiyatifler ve platformlar artık muhatap kabul edilmektedir. Ayrıca teknolojik imkânların artması da yönetime katılmayı kolaylaştırarak, uygulamaların daha şeffaf olma eğilimlerini artırmıştır (Bozlağan, 2008). Hız ve etkinlik kazandıran yerinden yönetim sistemi, yerel ihtiyaçlar için belirlenen kaynaklar yerinde ve verimli olarak değerlendirilmektedir (Ulusoy & Akdemir, 2010). Bu da ekonomik avantaj sağlamaktadır.

Hizmette yerindenlik ve yerel özerkleşme, yerelleşmenin ve demokratikleşmenin esası olarak kabul edilmekte olup AYYÖŞ ve Maastricht Antlaşmaları ile teminat altına alınmıştır (Demirkaya, 2006). ‘Subsidiarite’ ilkesi ise, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı şeklinde iki yönü bulunmaktadır. Aşağıdan yukarı modelde, amaçlanan bir işi ve bu işi gerçekleştirebilecek en alt birim devreye girer. Alt birim amaçlanan hedefe ulaşmazsa bir üst idari birim işi devralır. Yukarıdan aşağı modelde ise merkezi otorite arzu edilen hedefte “gereklik” konusunda kullanacağı takdir hakkını kendisinin müdahalesi veya düzenlemesi yönünde görmesidir (Bozkurt & Özcan, 2001). Buna göre merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin sundukları hizmeti benzer amaca dayandırabilmektedirler.

2.4. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yapısı

1982 Anayasası’nın 127. maddesinde ‘Kuruluş esasları kanunla belirtilen Mahalli İdareler; il, belediye veya köy halkının ortak gereksinimlerini karşılamak için karar mekanizması, yerel halk tarafından seçilip oluşturulan kamu tüzelkişileridir’ denilmektedir. Bu maddeden anlaşılacağı üzere Türkiye’de il, belediye ve köy olarak yapılanan üç yerel yönetim birimi bulunmaktadır. Türkiye’de yerel yönetimlerin yapısı Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2. 1. Türkiye’de Yerel Yönetim Yapısı

| | Yürütme Organı | Karar Organı |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| İl Özel İdaresi | İl Genel Meclisi | Vali |
| Belediye | Belediye Meclisi | Belediye Başkanı |
| Köy İdaresi | İhtiyar Meclisi | Köy Muhtarı |

2.4.1. İl Özel İdaresi ve Organları

İl özel idareleri, Osmanlı Devletinden günümüze kadar gelen bölgesel yönetim birimleridir. 1864 yılında öncelikle Tuna Vilayeti Nizamnamesi ile kurulmuş olan il özel idaresi, model olarak Fransız il (departement) sistemi esas alınarak oluşturulmuştur. 1876 senesinde çıkarılan Kanun-i Esasi ile tüzel kişilik kazanan İl özel idareleri, 1913’deki geçici yasa ile birlikte resmi hüviyetine kavuşmuştur (Parlak, 2005: 175). İl özel idareleri alanında yapılan son düzenleme ile 04.03.2005 tarih ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yasalaşan 5302 sayılı ‘İl Özel İdaresi Kanunu’ dur (Sobacı, 2005). İl özel idaresi ile İl genel idaresinin benzer iki özelliği bulunmaktadır. Birisi her iki idarenin faaliyetlerini il sınırları içerisinde sürdürmesi, diğeri ise valinin her ikisinin de başı olmasıdır.

İl sorumluluk alanı içindeki tüm alanı kapsayan İl özel idaresinin faaliyet alanı, belli bir bölge ile sınırlıdır (Ulusoy & Akdemir, 2005). İl genel yönetimi ile il özel idaresi arasındaki benzerlik genellikle karıştırılmaktadır. İl özel idaresi kurulabilmesi için, o bölgenin il olma yeterliliğine sahip olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2002). 3360 sayılı yasada, İl özel idareleri, ‘Kanunla belirlenmiş taşınır ve taşınmaz mallara sahip özel görevleri yapmakla sorumlu tutulan tüzel kişi’ olarak tanımlanırken, 5302 sayılı yasada, ‘Karar organları yerel seçmenler tarafından seçilen, bölge halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için yapılanmış, bağımsız bir mali ve idareye sahip kamu tüzel kişisi’ olarak ifade edilmiştir.

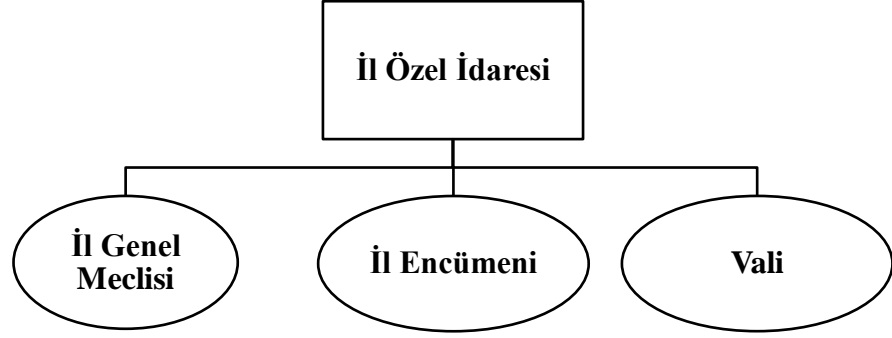
Söz konusu 5302 sayılı kanunla il özel yönetimlerinin görev kapsamı genişletilmiştir. İl özel idareleri mali ve idari özerlikliğe sahip kurumlar oldukları ilk kez bu kanunda açık olarak ifade edilmiştir (Ulusoy & Akdemir, 2005). İl özel idaresinin sorumluluk

bölgesi, belediye ve köy idaresinin sorumluluk bölgesi haricinde kalan müşterek özelliklere sahip yerel hizmetlerdir. İl özel idareleri nitelik bakımından, merkezi idare ile belediye ve köy arasında 'ara düzey' yerel idare birimleridir (Tamer, 2003: s.63). Belediye ve köy idareleri sınırları belli bir alan içinde hizmet verirken, il özel idaresi il mahalli bölgesindeki tüm yerleşim yerleri arasındaki alanlarda hizmet vermektedirler.

Kanunun 6.maddesinde il ve belediye sınırları dikkate alınarak, il özel idaresinin sorumlulukları belirtilerek, hizmetlerin aksamaması amaçlanmaktadır. İl ve belediye sınırları içinde yapılan hizmetler gerektiği takdirde ortak bir çalışmanın yapılması değerlendirilmesi gereken bir konudur. Hizmetin sunumunda öncelikle, il özel idaresinin mali gücü, sunulan hizmetin aciliyeti ve hizmet mahalinin gelişmişliği gözönüne alınarak karar verilmektedir (Toprak, 2006). Köy ve belediye görevleriyle, İl özel idaresinin görevleri arasında koordinasyonu sağlama görevi il valisine verilmiştir.

Valinin koordinasyonunda, İl çevre düzeni planının hazırlanması ve uygulanmasında nüfusu 750 binin üzerindeki illerde büyük şehir belediyeleri, diğer illerde il özel idaresi ve il belediyesi ortak çalışır. İl genel meclisi ve belediye meclisi tarafından o İlin çevre düzeni planı kararlaştırılır. 5302 sayılı kanunla il özel idarelerinin görevleri artırılırken, diğer yandan kamu yönetimi kanun tasarısı ile merkezi yönetimin görevlerinin önemli bir kısmını il özel idarelerinin yürütmesi öngörülmüştür (Ulusoy & Akdemir, 2012).

İl Özel İdaresinin Organları: İl Genel Meclisi, il daimi encümeni ve validir. İl genel meclisi karar organı, vali ve il encümeni ise yürütme organlarıdır. Merkezi yönetimle ilişkisi idari vesayettir. İl özel idaresinin karar organları yerel halk tarafından seçilir. Ancak yürütme organı olan il daimi encümeni (Komisyon) ve temsilcisi merkezi idarenin bir memuru olan validir (Örnek, 1987). İl özel idaresinin organları Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2. 1. İl Özel İdaresinin Organları

Valinin il özel yönetimini yönetmesi bu kuruluşun özerkliğini azaltmaktadır. İl özel yönetimi gelir kaynaklarını genel bütçede öngörülen paylar ve kendi öz gelirlerinden oluşturmaktadır. Bütçesinin %85 gibi en önemli oranını genel bütçe vergi gelirlerinden oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2011). Geri kalanı ise kendi öz gelirleridir.

2.4.1.1. İl Genel Meclisi

İl genel meclisi il özel idaresinin karar organıdır ve kanunun gerekliliklerine göre 5 yıllığına yerel halk tarafından seçilen üyelerden oluşur. Mahalli İdare, Mahalle Muhtarı ve İhtiyar Heyeti Seçimi Hakkındaki 2972 sayılı yasaya göre il genel meclisi seçimleri serbest, nispi temsil usulüne göre, gizli oy, açık sayım ve döküm esasınca yapılır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). İl genel meclisindeki üye sayısı, ilçelerdeki nüfus yoğunluğu dikkate alınarak belirlenir.

İl genel meclis üyeliği seçimi için, güncel genel nüfus sayımı esas alınarak asıl üyelik ve aynı sayıda yedek üyelik esas alınarak hesaplanır (Güngör H. , 2007). İl genel meclisi seçim sonuçlarının ilanı itibariyle beşinci günü doğal olarak toplanır. Bu toplantıda meclise en yaşlı üye başkanlık eder. Meclis, üyeler arasından gizli oyla meclis başkanını, meclis birinci ve ikinci başkan vekillerini, üyelerden ikisi yedek olmak üzere dört kâtabi iki yıl görev yapmak için seçer. İl genel meclisine meclis başkanı başkanlık eder. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile Valinin il genel meclisi başkanı olması uygulamasına son verilmiştir. Meclis çalışmalarında düzeni sağlamak meclis başkanının görevidir.

Bir aylık tatil hariç il genel meclisince daha önce belirlenen tarihte ve mekanda toplanılır. Valinin önerdiği konular zorunlu olmakla birlikte meclis gündemini başkan belirler. Meclis tüm üye sayısının salt çokluğu ile toplanarak karar alır. Yalnız karar için yeterli sayı, tüm üye sayısının dörtte birinden az olamaz ve oylama neticesinde eşitlik sağlanırsa meclis başkanının verdiği karar tarafı çoğunluk sayılır.

İl genel meclisi tarafınca alınan kararların tam metni, valiye en geç beş gün içinde sunulur. Valiye gönderilmemiş meclis kararları yürürlüğe girmemektedir. Vali, hukuka aykırı bir durum tespit ettiği takdirde, tekrar görüşülmek üzere kararı yedi gün içerisinde il genel meclisine iade edebilir (Sobacı, 2005).

İl genel meclisi üyeleri arasından bir yıl görev yapmak üzere en fazla beş, en az üç üyeden oluşan ihtisas komisyonları oluşturulur. Kültür ve sosyal hizmetler, Eğitim, çevre ve sağlık, imar ve bayındırlık ile plan ve bütçe komisyonu oluşturulması zorunludur (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Yeni kanunla birlikte bir önceki yılın gelir ve giderleri için denetim komisyonu kurulması öngörülmüştür.

Meclis başkanlığına önerge veren Meclis üyeleri, il özel idaresinin işleriyle ilgili yazılı veya sözlü soru sorabilir. Vali veya görevlendireceği kişi tarafından soru, yazılı veya sözlü olarak cevaplandırılır. Meclis başkanlığına istekte bulunan il genel meclisi üyelerinin en az üçte biri, iş ve işlemlerle ilgili mecliste genel görüşme yapılmasını talep edebilir. Bu talep, meclisce kabul edilirse gündeme alınır.

İl genel meclis üyeliği, istifa ve ölüm halinde kendiliğinden sona erer. İzinsiz ve mazeretsiz peş peşe üç birleşim günü veya bir sene içinde gerçekleşen toplantıların yarısına iştirak etmeyen üyenin üyeliğinin sonlanması için, savunması alınarak tüm üye sayısının salt çokluğu neticeye varılır.

2.4.1.2. İl Encümeni

İl encümeni, il özel idaresinin yürütme organıdır. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda önceki ismi 'İl Daimi Encümeni' olan kurul 'İl Encümeni' ismiyle değiştirilmiştir. (Göksu, Aydın, & Güney, 2009). Valinin başkanlığında il encümeni, kendi üyeleri arasından il genel meclisinin her yıl gizli oyla seçtiği beş üye ile biri

mali hizmetler birim amiri olmak şartıyla valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üye ile birlikte toplam on üyeden oluşur. Kanunda, valiyi il genel meclisi başkanlığından alırken, il encümeni başkanlığından almamıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Encümen toplantısına Valinin katılmadığı takdirde genel sekreter başkanlık eder.

Toplantı gündemini vali belirler. Gündem maddesini encümen üyeleride teklif edebilir. En geç bir hafta içinde gündem konularını encümen görüşüp karara bağlar. Encümen, haftada en az bir defa olmak üzere önceden belirlenen tarih ve saatte toplanır (Sobacı, 2005). Encümen, tüm üye sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve katılan üyelerin salt çoğunluğu ile karar verir.

Oylamada eşitlik sağlanması durumunda ise başkanın tarafı çoğunluk sayılır. Vali, il genel meclisi ve encümen kararının kanun, tüzük ve yönetmeliğe aykırı olması durumunda tekrar görüşülmesini isteyebilir. Encümen, verilen kararda ısrarcı olursa karar kesinleşir. Bu durumda vali, yürütmeyi durdurma istemiyle on gün içinde idari yargı'ya başvurabilir. Danıştayca en geç altmış gün içinde yapılan itiraz karara bağlanır (Sobacı, 2005).

2.4.1.3. Vali

İlde Vali, genel idarenin başı merkezi idarenin temsilcisidir. İl özel idaresinin başı olmakla birlikte tüzel kişiliğinin temsilcisi ve yürütme organıdır. Merkezi idare tarafından atanan Vali, seçimle değil atanma ile görev alır, bu da hep tartışma konusu olmuştur (Nadaroğlu H. , 2001). Valinin mesul olduğu yetki ve görevler 5302 sayılı kanununun 30. maddesinde belirtilmekte olup, Valinin en önemli görevlerinden birisi de stratejik planlamadır. Stratejik ve performans planı, ili geleceğe taşıyan veya sürdürülebilir il için danışarak geliştirdiği bir plandır (Toprak, 2006).

Vali, kalkınma bölge planına ve programına göre stratejik planı ile yıllık performans planı hazırlayıp mahalli idareler genel seçimi itibariyle altı ay içinde il genel meclisine sunar. İl genel meclisinde kabul edilen plan yürürlüğe girer. Uygun gördüğünde görev ve yetkilerinden bir bölümünü, idarecilik vasfı bulunan il özel idaresi müdürü ile ilçede kaymakama devredebilir.

Hükümetin temsilcisi ilçelerde Kaymakamdır ve ilçenin tüm idaresinden mesuldür. Kaymakamlar, İçişleri Bakanlığı müdürler kurulunun önerisi, bakanın uygun görmesiyle ortak karar ve Cumhurbaşkanı'nın onayıyla atanırlar. Kaymakamlar valinin vereceği özel idare hizmetlerini yürütürler ve bu hizmetlerin yürütülmesinde valiye karşı mesuldürler (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

2.4.2. Belediye Yönetimi, Kuruluşu ve Organları

Belediye Arapçada kent anlamına gelmektedir. Belediye sıfatını kazanmak için gerekli şartlar yerine gelse o yerleşim bölgesine 'kent' demek doğru olmaz (Keleş, 2000). Belediye, kent özelliği taşıması yöre halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılaması ile birlikte kamu tüzel kişiliği kazanması ve karar mekanizması halk seçimiyle oluşmuş yerel idare birimidir (Ergun & Bozkurt, 2014). Türk yerel idare mekanizmasının temel birimlerinden olan belediyeler, tanzimattan sonra, örgütlenen ilk bölgesel kuruluşlardır.

Ancak, belediyeler Cumhuriyetle birlikte gelişim sağlamışlardır. 2004 yılına kadar Türkiye'de belediyeler, 03.04.1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu ile idare edilmekteydi. 24.12.2004 tarihinde kanunlaşan 5272 sayılı Belediye Yasasıyla bu kanun yürürlükten kaldırılmıştır. Ancak, 5272 sayılı yasa, şekil yönünden Anayasaya uygun olmadığından Anayasa Mahkemesince iptal edilmiştir. 03.07.2005 tarih ve 5393 sayı ile yaşanan Belediye Kanunu çıkartılmış ve günümüzde geçerliliğini korumaktadır (Gözübüyük, 2008). 5393 sayılı Kanununda belediye oluşması için gerekli nüfus sayısı 5.000'e yükseltilmiştir (Toprak, 2006). Belediye kurulması için 5.000 rakamına bakılmaksızın il merkezi ve ilçe merkezinde zorunludur.

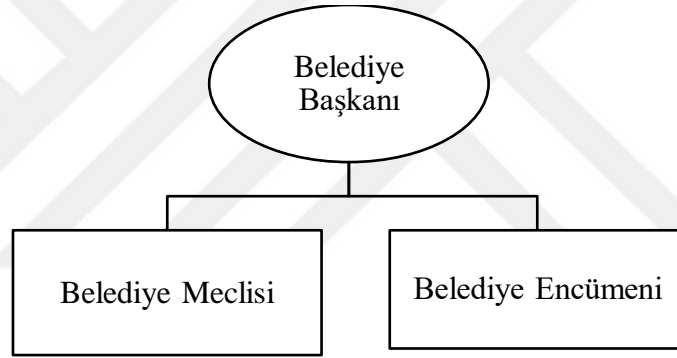
Bağlı olduğu nüfusu 50.000 ve üzerinde olan il veya ilçe belediyesine 5.000 metreden yakın olan belediye ve köylerin tüzel kişiliği, Danıştay'ın görüşü ve İçişleri Bakanlığı'nın teklifi üzerine müşterek kararname ile kaldırılarak il veya ilçe belediyesine bağlanır. Kapatılan tüm belediye ile köylerin taşınır ve taşınmaz mal, hak, alacak ve borçları bağlandıkları belediyeye geçer.

Nüfusu 2.000'in altına inen belediye, Danıştay'dan görüş alınarak, İçişleri Bakanlığı'nın önerisiyle köy statüsüne dönüştürülür. Dönüşüm işleyişini il özel

idaresi tarafınca gerçekleştirilir. Köye dönüşen belediyenin tüm mal varlığı, hak, alacak ve borçları köy tüzel kişiliğine geçer. 5393 sayılı kanunla belediyenin sınırlarının belirlenmesinde bölgenin hizmet ihtiyacı doğrultusunda belediye meclis kararı ve kaymakamın görüşü üzerine valinin onayı alınarak kesin karara bağlanır (Göksu, Aydın, & Güney, 2009).

Belediyenin vermiş olduğu hizmetler, halkın ulaşabileceği yerlerde kaliteli yöntem ve teknikle sunulur. Hizmetin sunulmasında engelli, yaşlı, düşükün ve fakir olmaları durumu gözetilir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

Belediye Yönetiminin Organları: Belediye başkanı, belediye encümeni ve belediye meclisinden oluşur. Belediye Yönetiminin Organları Şekil 2.2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. 2. Belediye Yönetiminin Organları

2.4.2.1. Belediye Meclisi

Belediyenin karar organı belediye meclisidir ve ilgili kanun gereği beş yıl için yerel halk tarafından nispi temsil sistemine göre seçilmiş üyelerden oluşur. Meclis üyesi seçilmek için, seçimden önce en az altı ay o bölgede ikamet etmek, milletvekili seçilme koşullarını taşımak ve 25 yaşını doldurmuş olmak gerekmektedir (Gözübüyük, 2008). Belediye meclisi üye sayısı o bölgenin nüfus sayısına göre belirlenmektedir.

Nüfusun artmasıyla birlikte meclis üye sayısında da artış olmaktadır. Belediye meclis sayısı en çok elli beş en az dokuz üyeden oluşmaktadır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Belediye meclisi, Türkiye’de 1960 senesine kadar liste usulüne göre belirlenmekteydi. 1963 senesinde 307 sayılı Yasa ile meclis üyelik seçimlerinde nispi temsil yapılanmasına geçilmiştir (Akbulut, 2007).

Belediye meclisi, belediye başkanının başkanlığında seçim sonuçları ilan edilmesiyle birlikte beşinci gün doğal olarak toplanır. Meclise belediye başkanı, katılamaması halinde meclisin birinci başkan vekili, o da katılamaz ise ikinci başkan vekili başkanlık eder. Düzeni sağlamak meclis başkanının yükümlülüğündedir. Belediyenin yıllık çalışma programının görüşüleceği meclis toplantısını belediye başkanı değil, meclis başkan vekili yönetir.

Yeni Belediye Kanunu ile her ayın ilk haftası önceden belirlenen tarih ve mekanda belediye meclisi toplanır. Belediye meclis toplantıları 1580 sayılı Belediye Kanununda Şubat, Haziran ve Ekim aylarının başında yapılmaktaydı (Pirler, 1993). Meclis gündemini belediye başkanı belirleyerek en erken üç gün önceden meclis üyeleriyle paylaşılır ve farklı yöntemlerle bölge halkına duyuru yapılır. Her ay yapılan il toplantısında belediye başkanı ve meclis üyeleri bölgeye ait iş ve işlemlerle ilgili mevzuların gündeme gelmesini önerebilir. Önerilen görüşler, toplantıya katılım sağlayan üyelerin salt çokluğuyla kabul edilirse meclis gündemine alınır.

Belediye meclisi, tam üye sayısının salt çokluğu ile bir araya gelir ve katılım sağlayanların salt çokluğuyla karar verir. Ancak, katılım sağlayan üye sayısı, tüm üye sayısının dörtte birinden fazla olması gerekmektedir. Meclis başkanının bulunduğu taraf oylamada eşitlik olması durumunda çoğunluk sayılır. Meclis toplantıları halka açık yapılır. Ancak, meclis başkanı veya üyelere birinin gerekçe gösterdiği önerisiyle, toplantıya katılım sağlayan üyelerin salt çokluğu ile kapalı oturum yapılmasına karar verilebilir.

Belediye meclisi aldığı kararları belediye başkanına gönderir. Belediye başkanı, meclisin verdiği kararı hukuka uygun bulmazsa, gerekçe belirterek tekrar görüşülmesi için beş gün içinde belediye meclisine geri gönderebilir. Belediye

başkanı meclisin verdiği kararı geri göndermediğinde, karar doğal olarak kesinleşmiş olur.

Kesinleşen belediye meclis kararları, yedi gün içinde bölgenin en üst mülki idare amirine gönderilir. Mülki idareye gönderilmediğinde kararlar uygulanmaz. Mülki idare amiri hukuka uygun olmayan meclis kararlarını idari yargıya gönderebilir. Yeni kanunla mülki idare amirinin yargıya başvurma süresi olan 10 gün kaldırılmıştır. Yeni düzenlemeyle belediye meclisi kararlarının mülki idare amirleri tarafından onaylanması usulü kaldırılmıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). 5393 sayılı Kanunla gelen bir diğer yenilik ihtisas komisyonu oluşturulmasıdır.

En çok bir yıl için oluşturulan bu komisyonlar siyasi parti grubu temsilcileri ve bağımsız üyelerin meclisteki sayısının tüm üye sayısına oranlanarak en çok 5 en az 3 üyeden teşekkül etmektedir (Göksu, Aydın, & Güney, 2009). Nüfusu 10.000'in üzerindeki il ve ilçe belediyelerinde imar, plan ve bütçe komisyonlarının oluşturulması zaruridir. Meclis toplantısı sonrasında imar komisyonu en çok on iş günü, diğer komisyonlar ise beş iş günü içinde kendilerine gönderilen işleri sonuçlandırır. Belediye meclisinin denetim ve bilgi edinme usulleri kanununun 26. maddesinde belirtilmektedir. Bu sebeple meclis, denetim ve bilgi edinme yetkisini faaliyet raporunun değerlendirilmesi, denetim komisyonu, soru, genel görüşme ve gensoru usulüyle kullanmaktadır.

Meclis başkanlığına önerge veren üyeler, belediye iş ve işlemleriyle alakalı mevzularda yazılı veya sözlü sorabilir. Soruları, belediye başkanı veya vazifelendirdiği kişi sözlü veya yazılı olarak cevaplandırır. Belediye başkanın meclise sunulan bir önceki yıla ait faaliyet raporundaki açıklamalar, meclis bütün üye sayısının dörtte üç çokluğu ile yeterli görülmezse, yetersizlik kararıyla tutulan tutanak, meclis başkan vekili vasıtasıyla bölge mülki idare amirine gönderilir.

Mülki İdare Amiri dosyayı gerekçeli görüşle Danıştay'a göndererek, yetersizlik Danıştayca uygun görüldüğü takdirde belediye başkanının başkanlığı düşer. Meclisteki tüm üye sayısının en az üçte birinin imzasıyla belediye başkanı hakkında gensoru önergesi verilebilir. Verilen gensoru önergesi, belediye meclis üyelerinin toplam sayısının salt çokluğunun oyu ile işleme alınır ve üç tam gün geçmedikçe

görüŖülemez. Gensoru önergesinin karara bağlanmasında başkanın faaliyet raporunun görüşülmesi durumundaki süreç takip edilir.

Ölüm halinde veya istifa etmesi durumunda meclis üyeliği doğal olarak sona erer. İzin almaksızın veya özür beyan etmeden üst üste üç birleşim günü veya sene içinde gerçekleşen toplantıların yarısına katılmayan üyenin, üyeliğinin düşmesine, meclisteki tüm üyelerin salt çoğunluğu ile karar verilir (Pirler, 1993). Ayrıca, meclis üyeliği seçilme şartlarının ortadan kalkması durumunda, valinin bilgilendirmesi durumunda Danıştay meclis üyeliğinin düşmesine karar verir.

2.4.2.2. Belediye Encümeni

Üyelerinin yarısı seçilmiş meclis üyelerden, yarısı atanmış üyelerden oluşan belediye encümeni, belediyenin yürütme ve danışma organıdır (Azaklı & Özgür, 2005).

İl encümeni, nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde ve il belediyelerinde, belediye meclisinin kendi üyelerinden bir yıl görev yapmak üzere gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirlerinden bir yıl için görev yapacak iki üye olmak üzere toplam yedi kişiden oluşur. Diğer belediyelerde ise, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl görev yapmak üzere gizli oyla seçeceği iki üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere toplam beş üyeden oluşmaktadır.

Belediye başkanı belediye encümeninin doğal başkanıdır, başkan katılmadığı durumda ise belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi başkanlık eder. Belediye encümeni, hafta içinde birden çok belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı aciliyet gerektiğinde zaman aranmaksızın encümeni toplantıya çağırabilir. Encümen tüm üyelerin salt çokluğuyla toplanıp ve katılım sağlayan üyelerin salt çokluğu ile karar verir. Oyların eşit olması halinde başkanın tarafı çoğunluk sayılır. Oy kullanımında çekimserlik olmaz. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından belirlenir. Encümen üyeleri de başkanın uygun görmesi halinde gündem için konu önerebilir.

Belediye encümeni yeni kanunla yürütme organı olma özelliği kazanmıştır. 1580 sayılı kanunda öngörülen ‘belediye encümeni, meclisin yerine karar alma özelliği’ yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni kanunla karar organı belediye meclisi ile yürütme ve danışma organı olan belediye encümeni arasındaki fark net bir biçimde ortaya konulmuştur (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

2.4.2.3. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, yürütme organının başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. 1963 yılına kadar Türkiye’de belediye başkanları belediye meclisleri vasıtasıyla belirlenmekteydi. 1963 yılından bu yana bölge halkı vasıtasıyla çoğunluk yöntemi ile seçilmeye başlanmıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

Belediye başkanı, göreve başlamasıyla birlikte siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinde başkanlık yapamaz, yönetim kadrosunda bulunamaz. Belediye başkanı hastalık, izin veya başka bir sebeple görev başında bulunmadığı zamanlarda, kendisine vekâlet etmek üzere, meclis üyeleri arasından birini başkan vekili olarak görevlendirir. Başkan vekili, başkanın yetkilerine sahiptir. Belediye başkanı, yetki ve görevlerinden bir bölümünü uygun gördüğü takdirde, yöneticilik sıfatı bulunan belediye görevlilerine devredebilir.

Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinin sonuçlanmasıyla birlikte altı ay içinde; kalkınma plan ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan, yeni yıldan önce senelik performans programını hazırlayarak belediye meclisine sunması gerekmektedir. Mecliste kabul edildikten sonra plan faal olur. Stratejik plan, 50.000’in altında nüfusu olan belediyelerde yapılması zorunlu değildir.

Belediye başkanlığı, ölüm durumunda ve istifa etmesi halinde doğal olarak sona erer. Mazeret beyan etmeden ve tek seferde yirmi günden çok görevi terk etmesi bölgenin mülki idare amiri tarafından belirlendiğinde, görevine devam etmesine engel hastalık veya sakatlık olması durumunda sağlık kuruluşundan belgelendirmesi veya meclisin dağılmasına sebep olan eylem ve işlemlere katılması hallerinden birinin oluşması

durumunda İçişleri Bakanlığı'nın başvurusu ve Danıştayın kararıyla belediye başkanlığı düşer.

Ayrıca, belediye başkanı için meclisin tüm üye sayısının asgari üçte birinin gensoru önergesi vermesi durumunda, meclis görüşmeleri sonucunda başkanın açıklama ve cevapları meclisin üye tam sayısının dörtte üç çokluğuyla yeterli görülmemesi durumunda, dosya en büyük mülki amire gönderilir. Mülki amir vasıtasıyla Danıştay'a gönderilen yetersizlik kararı, Danıştayca uygun görülmesi halinde belediye başkanının görevi sona erer. Belediye başkanının görevinin sonlanması yeni kanuna göre idari yargıya bırakılmıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

Belediye başkanının meclise arz ettiği faaliyet raporu, meclisin tüm üyelerinin dörtte üç çoğunluğuyla yeterli görülmemesi durumunda gensoru önergesi verilmesi süreci takip edilir. Belediye başkanlığının herhangi bir sebeple boşalması durumunda yeni belediye başkanı seçilinceye kadar büyükşehir ve il belediyelerinde İçişleri Bakanı, diğer belediyelerde vali tarafından görevlendirilir. Görevlendirilen kişi belediye başkanı seçilme şartlarını taşımalıdır. Belediye görevlileri devlet memuru statüsündedir (Gözübüyük, 2008).

Belediyede görev yapacak personelin atamasını belediye başkanı belirler. Üst yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur. Belediyelerde dış ve iç denetim yapılmaktadır. Kanunda denetimin kapsamı, iş ve işlemlerin hukuka uygunluğu, mali ve performans denetimi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, İçişleri Bakanlığı tarafından da belediyelerin idari işlemleri, mali işlemler dışında kalan diğer işlemler hukuka uygunluk ve idarenin bütünlüğü açısından denetlenir.

2.4.3. Büyükşehir Belediyesi Yönetimi, Kuruluşu ve Organları

Türkiye'de 1984 senesine kadar 1580 sayılı Belediye Kanununa göre belediye birimi kurulmakta ve nüfusu 2.000 olan yerleşim birimiyle milyonları bulan yerleşim yerleri aynı kategoride değerlendirilmekteydi. Bununla birlikte büyükşehir alanlarında, birbiriyle fiziki olarak bitişik olmalarına rağmen farklı ilçe, köy veya mahalle belediyeleri ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda ortaya çıkan su, alt yapı, ulaşım gibi

koordinasyon sorunlarının giderilmesi amacıyla farklı bir örgütlenmeye gitme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Koçak, 2008). Bu sebeple 1984 senesinden bu güne çıkarılan kanun hükmünde kararnameler ile büyükşehir belediyesi oluşumu yürürlüğe girmiştir.

Yerel yönetim seçimleriyle ilgili 2972 sayılı Yasadan sonra ilk defa Türkiye’de Büyükşehir belediyeleri 1984 senesinde çıkarılan 195 nolu Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyeleri Anayasa’nın 127. maddesinde yer alan hükme bağlı olarak 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanunla hükme bağlanmıştır. Böylece büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyesi olmak suretiyle ikili bir yönetim yapısı kurulmuştur. Daha sonra çıkarılan kanun ve karar hükmünde kararnamelerle Türkiye’de Büyükşehir belediyeleri kurulmuştur (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Büyükşehir Belediye Kanunu ile Belediye Kanunu arasında uygulamaya yönelik organik bir ilişki vardır.

Buna göre Belediye Kanunu ve öteki alakalı kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine nazaran büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyeleri ile alakalı da uygulanmaktadır (Toprak, 2006). 2004 yılında yürürlüğe giren yeni 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Büyükşehir Belediyesi; 'Asgari üç ilçe ya da ilk kademe belediyesini, bu belediyelerin eşgüdümünü sağlayan, kanunla verilen yetki, sorumluluk ve görevleri yerine getiren; mali ve idari özerkliği olan ve karar mekanizmasını seçmenlerce belirlenerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir' şeklinde tanımlanmıştır.

Aynı Kanun, ilçe belediyesini ‘Büyükşehir belediye faaliyet alanı içinde kalan ilçe belediyesi’ olarak tanımlarken, ilk kademe belediyesini de ‘Büyükşehir belediye faaliyet alanı içinde ilçe kurulmaksızın faaliyet gösteren ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediye’ olarak tanımlamıştır.

Ancak, ilk defa 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile faaliyete geçen büyükşehir belediyesi sistemi; sorumluluk paylaşılmasında nesnel ölçütlerin olmaması, yönetim organizasyonu arasında ortak iş paylaşım mekanizmalarının yetersiz olması,

büyükşehir genelinde plan ve koordinasyonun yapılamaması ve belediye büyüklüklerinin çok farklı olması gibi nedenlerle uygulamada hizmet sunumu olumsuz etkilenecek, kaynakların gereksiz kullanımına sebep olduğundan bir takım sorunlar oluşmuştur (Ulusoy & Akdemir, 2012).

Bu sorunlara çözüm olarak 6.03.2008 tarihinde kabul edilen 5747 sayılı yasayla ilk kademe belediyelerinin faaliyeti sonlandırılarak yerine ilçe belediyeleri kurulmuştur. Böylece bu kanunla 35 ilk kademe belediyesi ilçe belediyesi haline getirilmiştir, 8 tanesi büyükşehir kapsamı dışında belde belediyesine, 239 tanesi mahalleye, 1 tanesi de büyükşehir faaliyet alanı dışına çıkarılarak köy statüsüne dönüşmüştür. Böylece 240 ilk kademe belediyesinin tüzel kişiliği sonlandırılmıştır (Kavruk & Yaylı, 2008).

Ayrıca 5747 sayılı Kanun ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve farklı diğer kanunlarda ilk kademe belediyesini ifade eden göndermeler ilçe belediyesini ifade edeceği yasayla belirlenmiştir. Bir il belediyesi büyükşehir belediyesi olabilmesi için faaliyet alanı içinde ve 10 kilometre alan içindeki güncel nüfusu 750 bini geçmesi gerekmektedir.

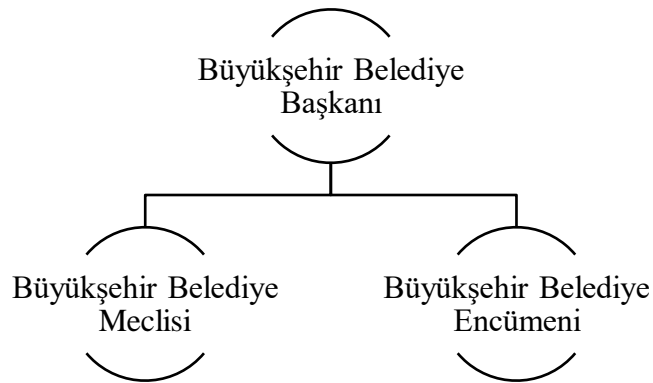
3030 sayılı yasadan farklı olarak 5216 sayılı yasa büyükşehir belediyesi kurulması için nüfus şartı getirmiştir. Nüfus şartı yanında o bölgenin fiziki yerleşimi ve ekonomik gelişmişliği gibi şartlar da öngörülmüştür. Böylece kaynakların etkisiz ve verimsiz kullanımının önüne geçilmesi amaçlanmıştır (Ulusoy & Akdemir, 2005). Büyükşehir belediyesinin mesuliyetleri 5216 Sayılı Yasanın 7. Maddesinde düzenlenmiştir.

Büyükşehir belediyeleri bu görevlerin yanı sıra, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün kapatılması nedeniyle, İstanbul ve Kocaeli belediyeleri özel olarak Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görevlerini de yerine getirmektedir (Ulusoy & Akdemir, 2012). Büyükşehir belediyeleri kendilerine verilen mesuliyetleri ekonomik ve teknik imkanlar çerçevesinde bölge nüfusu ve hizmet ihtiyaçları göz önüne alınarak bu hizmetlerden faydalanacak büyük şehir hizmet alanındaki ilçe belediyeleri arasında dengeli olarak yürütmekle yükümlüdür (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

Ayrıca, 3030 sayılı yasada görevler liste usulü ile belirlenirken yeni kanunla görev ve yetkiler liste usulünün yanı sıra genel yetki olarak genişletilmiştir. Bu düzenleme, Türkiye'nin merkezi yönetim geleneğini değiştirip, yerel yönetim esaslı bir yönetim geleneğine geçişin ilk örneğidir (Görmez, 2009). Büyükşehir Belediye Kanununun getirdiği bir başka değişiklik büyükşehir sınırları içerisindeki ilçe imar uygulamalarının denetim yetkisini büyükşehir belediyelerine vermesidir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). İzinsiz olarak ya da izin belgesi belgelerine aykırı olarak yapılmış olan yapılar gereken işlemlerin yapılması için ilgili belediyeye bildirilir.

İmara uygun olmayan çalışmalar üç ay içinde giderilmezse büyükşehir belediyesi ilgili yapıyı süre vererek düzeltirmeye, yıkmaya veya cezalandırmaya yetkili kılınmıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Yeni yasa, alt yapı ve ulaşım hizmetlerinin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için büyükşehir belediye başkanı ya da vazifelendirdiği kişinin başkanlığında altyapı koordinasyon merkezi (AYKOME) ve ulaşım koordinasyon merkezi (UKOME) kurulacağını öngörmüştür. Merkezin aldığı kararlar, büyükşehir belediye başkanının onayı ile yürürlüğe girererek tüm kamu kurum ve kuruluşları ile ilgililer ve belediyeler için bağlayıcıdır (Gözübüyük, 2008).

Büyükşehir Belediyesinin Organları: Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı büyükşehir belediyesinin organlarını oluşturmaktadır.



Şekil 2. 3. Büyükşehir Belediyesinin Organları

2.4.3.1. Büyükşehir Belediye Meclisi

Büyükşehir belediyesinin karar organıdır büyükşehir belediye meclisidir ve 1984 tarihli ve 2972 sayılı Mahalli İdare ile Mahalle Muhtarı ve İhtiyar Heyeti Seçimi hakkındaki kanunda belirtilen usul ve yöntemlere göre seçilen üyelerden oluşmaktadır (Toprak, 2006). Görev yılı 5 yıl olan mecliste; ilçe belediye başkanları doğal üye vasfıyla temsil edilir.

Meclisteki diğer üyeler, büyük şehir belediye hizmet alanındaki ilçe belediye meclisi üye sayısının her ilçe için beşte biri oranında belirlenerek oluşan toplam sayı kadar üyeden oluşur (Ulusoy & Akdemir, 2012). Büyükşehir Belediye Başkanı, büyükşehir belediye meclisinin başkanıdır. Her ayın ikinci haftası meclis tarafından daha önce belirlenen gün ve mekanda toplanır. 5393 sayılı Belediye Kanunu ile kasım ayı toplantısının dönem başı toplantısı olma usulü kaldırılmıştır (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Büyükşehir ve ilçe belediye meclisleri kararlarını hukuka aykırı bulan büyükşehir belediye başkanı yedi gün içinde gerekçe göstererek tekrar görüşülmesini isteyebilir.

Meclis, kararlarında tüm üye sayısının salt çoğunluğu ile aynı kararı alabilir. Yeniden görüşülmesi istenmeyen ve salt çoğunlukla ısrarcı olunan kararlar kesinleşir. Büyükşehir belediye başkanı, meclisin ısrarcı olmasıyla kesinleşen kararları idari yargıya götürebilir. Büyükşehir belediye başkanının idari yargıya başvurabilmesi için belirlenen on günlük zaman 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır (Toprak, 2006). Kesinleşen büyükşehir belediye meclisi kararları yedi gün içerisinde bölgenin en büyük idare amirine gönderilir, gönderilmediğinde kararlar geçerlilik kazanmaz.

Vali kanunlara uygun görmediği kararları idari yargıya götürebilir. 5747 sayılı Yasanın 3. maddesinde mülki idare amirinin idari yargıya götürmek için tanınan 10 günlük süre yürürlükten kaldırılmıştır. Görev ve yetkileri kanunda açıkça sayılmayan büyükşehir belediye meclisinin en temel sorumluluğu, büyükşehir belediyesi bütçesini, ilçe belediyelerinin bütçelerini görüşüp kabul etmek, ilçe belediyeleri ile büyükşehir belediyesi arasında çıkan uyuşmazlıkların giderilmesine yönelik düzenleyici önlemler almaktır (Derdiman, 2005).

Büyükşehir belediye meclisi üyelerince oluşturulan ihtisas komisyonları en fazla dokuz, en az beş üyeden oluşur. İmar ve bayındırlık, çevre ve sağlık, plan ve bütçe, eğitim, kültür, gençlik ve spor ile ulaşım komisyonlarının oluşturulması zorunludur. Büyükşehir belediye meclisinin feshi konusunda ise 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda sayılan belediye meclisinin feshine dair hükümler uygulanır.

2.4.3.2. Büyükşehir Belediye Encümeni

Büyükşehir belediyesinin yürütme ve danışma organı olan büyükşehir belediye encümeni, Büyükşehir belediye başkanının başkanlığında, bir yıl için gizli oyla belediye meclisinin kendi üyeleri arasından seçeceği beş üye ile birlikte biri genel sekreter, biri mali hizmetler amiri olmak şartıyla belediye başkanının seçtiği beş üyeden oluşmaktadır.

Encümen toplantılarına belediye başkanı katılmadığında yerine, genel sekreter başkanlık eder. Belediye başkan yardımcısı büyükşehirlerde bulunmaz. Büyükşehir belediye başkanının teklifi ile İçişleri Bakanlığınca atanan genel sekreter vardır. Genel sekreter seçimle iş başına gelmeyip devlet memurudur. Nüfusu üç milyona kadar olan büyükşehir belediyelerinde üç, üç milyonu aşan büyükşehir belediyelerinde en fazla beş sekreter atanabilir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

5216 sayılı yasada büyükşehir belediye encümeninin görevleri ile ilgili her hangi bir hüküm yoktur. Dolayısıyla 5393 sayılı yasa ve diğer yasalar ile belediye encümenlerine verilen vazifeler büyükşehir belediye encümenleri için de geçerlidir (Ulusoy & Akdemir, 2012).

2.4.3.3. Büyükşehir Belediye Başkanı

Büyükşehir belediye başkanı, tüzel kişiliğin temsilcisi ve büyükşehir belediye yönetiminin başıdır. İlgili kanunda belirtilen esas ve usullere göre büyükşehir belediyesi hizmet bölgesindeki seçmenlerce beş yıllığına seçilmektedir. Büyükşehir belediye başkanına vekalet edecek kişi kanundaki usuller doğrultusunda belirlenir.

Fakat büyükşehir sınırları içindeki ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye başkanına vekalet edemezler.

Büyükşehir belediye meclisi tarafından bazı görevlerin ilçe belediyelerine devredilmesine ilişkin kararlar büyükşehir belediye başkanının görüşü alınarak verilir. İlçe ve büyükşehir belediye başkanlarının görevlerine belediye yasasındaki hükümler saklı kalmak kaydıyla Danıştay kararıyla son verilir. Büyükşehir belediyelerinde nüfusu iki milyondan fazla ise on, az ise beşi geçmemesi şartıyla başkan danışmanı görevlendirilebilir.

Danışmanların görev süresi başkanın görev süresini aşamaz. Büyükşehir belediyesi teşkilatı norm kadro esaslarınca genel sekreterlik, daire başkanlığı ve müdürlüklerden oluşmaktadır. Büyükşehir belediye meclisinin kararıyla hizmet birimlerinin kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi gerçekleşir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006).

2.4.4. Köy Yönetimi, Kuruluşu ve Organları

Köy, insan topluluklarının bir arada yaşama ihtiyacı ve alışkanlıkları sonucunda ortaya çıkmış en küçük yaşam topluluğudur. Bu yaşam alanlarındaki insanların müşterek ihtiyaçlarının karşılanması için oluşan idareye köy idaresi denilmektedir (Nadaroğlu H. , 2001).

Köy denildiğinde, kent yerleşim merkezinden uzak, az nüfuslu, geçimi büyük ölçüde tarıma dayalı ve kendine özgü örf ve adetleri olan yerleşim birimi akla gelmektedir (Eryılmaz, 2002a: 159). Türkiye’de 1924 yılında Köy Kanunu çıkmadan önce köye yönelik bazı düzenlemeler yapılmıştır. 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesinde, 1876’daki Bucakların Yönetimi Hakkındaki Tüzükte, 1913 yılında çıkarılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Yasasında köylere ait hükümler yer almıştır. Bunun öncesinde ise, köyler gelenek ve göreneklere, mahalli liderlerin ve yöneticilerin emirlerine göre yönetilmiştir (Ecemiş, 2008). Köy idaresinin görev ve yetkileri 18.03.1924 tarih ve 442 sayılı Köy Kanunu ile düzenlenmiştir.

Köyün tüzel kişiliğe sahip olması ve hukuki açıdan mahalli idare birimleri arasında yer alması bu kanunla belirlenmiştir (Nadaroğlu H. , 2001). Köy tanımı halen yürürlükte olan 442 sayılı Köy Kanunu'nda üç açıdan yapılmıştır. Buna göre; Nüfusu 2.000'den az yerleşim yerlerine köy denir. İki bin ile yirmi bin arasında ise kasaba ve yirmi binden fazla olan yerleşim yerlerine şehir denilmektedir. Yalnız nüfusu iki binden az olup, belediye teşkilatı kurulan bucak, ilçe ve il merkezleri kasaba sayılır ve Belediye Kanununa tabidir.

Okul, cami, mera, yayla gibi müşterek mal ve alana sahip, toplu veya ayırık yaşam süren insanlar tarla ve bahçeleriyle beraber bir köy oluştururlar. 1961 Anayasasının 116 ve 1982 Anayasası'nın 127.maddesinde köylerin birer kamu tüzel kişisi oldukları açık ve net bir şekilde belirtilmiştir (Nadaroğlu H. , 2001). Kanunun'da köy statüsü için nüfus sayısına bir alt sınır getirilmiştir.

Buna göre nüfusu 150'den az olan yerleşim alanları köy olarak nitelendirilmemişlerdir. Köy olabilmek için taban nüfus 150'dir (Ulusoy & Akdemir, 2005). 150 nin altındaki köyler seçme hakkı olanların yarısından çoğunun istemesiyle etrafındaki en yakın köye mahalle olarak bağlanır, ya da birkaçı birleşerek köy oluşturur, ya da vali veya kaymakam o köyde Köy Kanununun hangi maddelerinin uygulanacağını belirlemesiyle köy varlığını sürdürür (Kavruk, 2004). Bir bölgede köy oluşmasını Bakanlar Kurulu isteyebilir, halkın isteği üzerine köy kurulabilir, birden fazla köy birleşmesiyle müşterek bir köy kurmak isteyebilir, mevcut bir köye ait bir ya da birden çok bağlının (mezra, oba vs. gibi yerlerin) bu idari birimlerden ayrılması ile köy kurulabilir.

Köylerin kurulması, birleştirilmesi, ayrılması, adlarının veya yerinin değiştirilmesi, bir bucaktan diğerine bağlanması, o bölgedeki il idare kurulu, il genel meclisi, Bayındırlık ve İskan ve Sağlık Bakanlığı'nın görüşleri alınmak sureti ile İçişleri Bakanlığınca karara bağlanır. İçişleri Bakanlığı kararını valiliğe bildirir ve köy kurulmuş olur. Köylerin nüfusunun 150'den aşağıya düşmesi halinde İçişleri Bakanlığınca köy, aynı usulle kaldırılır (Derdiman, 2005). Köy kurulması kararına karşı kişiler İçişleri Bakanlığı'na gerekçeleri ile birlikte itiraz etmeleri mümkündür. Bu itirazlar üzerinde İçişleri Bakanlığı'nın kararına karşı idari yargı yolu da açıktır

(Canman, 2000). Köyler arasında ortaya çıkan sınır uyuşmazlıkları Köy Kanununa göre çözülmektedir.

Hukuken kuruluşu tamamlanan bir köyün hizmet görür duruma gelebilmesi için, muhtar ve ihtiyar meclisi organlarının seçilip işe başlaması gerekmektedir. Bir yerleşme yerinin nüfusu 2000'i aşmış olsa da belediye başkanı ve belediye meclisi üyeleri seçimi yapıncaya kadar köy tüzel kişiliğinin varlığı o yerde devam etmektedir (Canman, 2000). Köylerin görevleri zorunlu ve isteğe bağlı görevler olmak üzere ikiye ayrılmış ve bunlar Köy Kanunu'nda tek tek sayılmıştır.

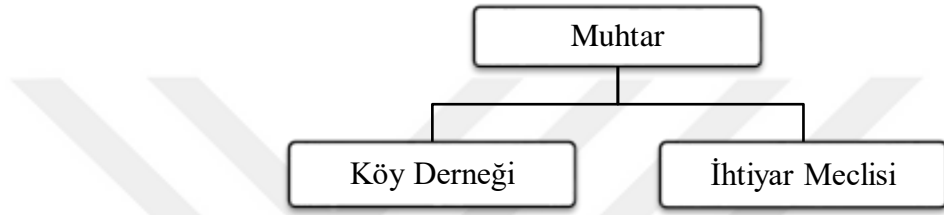
Köylerin zorunlu işleri, köylünün sağlığı, güvenliği ve eğitimi gibi hayati ihtiyaçlardan kaynaklanan görevleridir. Köyün mecburi işleri yerine getirilmediği takdirde ceza söz konusudur. Köy idareleri öncelikle bunları yerine getirmek durumundadırlar. Sıtma ile mücadele, köye içme suyu getirilmesi, evlerin çevresini temiz tutmak, köyde okul ve mescit inşa etmek, su baskınlarına karşı tedbir almak gibi görevler, köylerin zorunlu işlerine örnek gösterilebilir. İsteğe bağlı görevlerin yerine getirilmemesi durumunda ceza söz konusu değildir.

İsteğe bağlı bir iş köy derneğinin kararı ve kaymakam ya da valinin onayı ile zorunlu hale getirilebilir. İsteğe bağlı görevler arasından köyde çamaşırılık, hamam, çarşı, pazar yeri yapmak, binaları zaman zaman badana etmek, köyün ihtiyacı olan zanaat erbabını yetiştirmek gibi görevler sayılabilir. Bu görevlerin önemli bir kısmı, hem yetki hem sorumluluk bakımından kanunun yürürlüğe girdiği dönemdeki nitelik ve önemini büyük ölçüde kaybetmiş gibi görülmektedir (Toprak, 2006). Köy yönetimlerinin kendini yeterince geliştirememesi ve merkezi idareden de yeterince kaynak aktarılmaması sonucunda bu idareler kendilerine verilen görevleri yerine getiremez duruma gelmiştir.

Günümüzde köy yönetimine ait zorunlu işlerden içme suyu, sağlık, yol, bayındırlık, eğitim gibi işlerin büyük bir bölümü bakanlıkların taşra teşkilatlarınca veya il özel idareleri tarafından yerine getirilmektedir (Ulusoy & Akdemir, 2012). 2004 yılında yapılan yerel yönetim düzenlemeleri kapsamına köy yönetimleri dahil edilmemiştir.

Bu düzenlemeler sadece kentsel alanlara yönelik tasarlanmış, bu alanlara yönelik düzenlemeler yapılırken köy dolaylı olarak etkilenmiştir. İl Özel İdaresi Kanunu, Köylere Yönelik Hizmetler Hakkında Kanun ve Köylere Hizmet Götürme Birlikleri ile KÖYDES (Köylerin Altyapısının Desteklenmesi) projeleriyle köy için doğrudan yerine dolaylı düzenleme ve hizmet öngörülmüştür (Kavruk & Yaylı, 2008).

Köy Yönetiminin Organları: Köy idaresi organları; köy derneği, ihtiyar meclisi ve muhtardır. Bunlardan muhtar yürütme organı, ihtiyar meclisi ile köy derneği danışma ve karar organıdır.



Şekil 2. 4. Köy Yönetiminin Organları

2.4.4.1. Köy Derneği

Köy derneği, köyün, kadın ve erkek tüm seçmenlerinden oluşan kuruldur. Köy derneği, Kanunu'nun 20. Maddesinde; "Köy muhtarı ve ihtiyar meclisi seçimi için yasal seçmenlerin tümüne köy derneği denilir" şeklinde tanımlanmıştır.

2.4.4.2. İhtiyar Meclisi

İhtiyar meclisi köyle ilgili yapılacakları görüşüp karara bağlayan ve denetleyen bir organdır (Ulusoy & Akdemir, 2012). İhtiyar meclisi, seçimle göreve gelen üyeler ve doğal üyeler olmak üzere iki tür üyeden oluşur. İhtiyar meclisi üyeliğinde siyasi partiler aday gösteremezler. İhtiyar meclisinin sayısı köy nüfusuna göre değişiklik göstermektedir. Nüfusu binden az ise sekiz, binden fazla ise on iki olarak öngörülmüştür. Bu üyelerden asil üye kadar yedek üye seçilir. İmam ve öğretmen köyde ihtiyar meclisinin doğal üyesidir.

Köy ihtiyar meclisi ve muhtar suç işlediklerinde 657 sayılı devlet memurları kanununa göre yargılanırlar. İhtiyar meclisi üyeliği muhtarlıkta olduğu gibi istifa, seçim yeterliliği olmadığının ortaya çıkması veya seçim sonrasında seçilme şartlarının kaybedilmesiyle sona erer (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Köy ihtiyar meclisleri muhtar tarafından toplantıya çağırılır.

Meclisin başı muhtardır. Ayrıca ihtiyar meclisi, köy muhtarının bilgisi dahilinde kendi isteği ile de toplanabilir. İhtiyar meclisinin haftada bir kez toplanması gereklidir. Köyün mecburi işlerinin yapılmasına engel olan ve toplanması zaruri olan gelirleri toplamayan ve toplatmayan ihtiyar meclisi üyelerine köyün bağlı bulunduğu mülki idare tarafından para cezası verilir. Bu ceza Maliye Bakanlığınca alınır ve köy sandığına teslim edilir (Ulusoy & Akdemir, 2005). İhtiyar meclisinin köy için yararlı olmayan kararları kaymakam veya vali kararıyla bozulabilir. İhtiyar meclisi kararının bozulması durumunda bozulan karar yerine meclis yeniden karar alabilir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). İhtiyar meclisi tarafından alınan birtakım kararlar, kaymakam ya da valinin uygun görüşüyle yürürlüğe girer (Gözübüyük, 2008).

2.4.4.3. Muhtar

Köyü temsil eden ve yürütmenin başı muhtardır. Köy muhtarı; köyde en az altı ay ikamet eden ve 25 yaşını tamamlamış, Türkçe okuyup yazma bilen, kanun tarafından seçilmesinde engel olmayan köy derneğince tek dereceli ve çoğunluk esasına dayanan usulle beş yıllığına seçilmektedir. İl merkezindeki köylerde vali, ilçe sınırlarındaki köylerde kaymakamlar, görevlerini yapmadığı tespit edilen muhtarlara yazılı ihtarda bulunurlar.

Görevini kanunlara uygun yapmayan muhtarlar, köyün mesul olduğu yönetim kurulu tarafından görevden uzaklaştırılır. Muhtarların köyün menfaatine aykırı olan kararları kaymakam ya da vali tarafından bozulabilir. Ancak idare amirleri, muhtarlar yerine karar alamaz ve belli bir konuyu, köy muhtarına zorla kabul ettiremezler. Köy muhtarlığı ölüm, istifa, seçilme yeterliliğine sahip olunmadığının sonradan ortaya çıkması, seçim sonrasında seçilme yeterliliğine ilişkin şartların kaybedilmesi ve görevini yapmama hallerinden birinin gerçekleşmesi durumunda sona ermektedir

(Toprak, 2006). Muhtarlara aylık bağlanması konusunda çıkarılan kanun ile köy ve mahalle muhtarlarına maaş bağlanmıştır.

Kanun, muhtarları aylıklarını genel yönetimden alan görevliler durumuna getirmiştir. Benzer bir uygulama, köy imamaları için de yapılmıştır. Bunun öncesinde ise, muhtara verilecek ücret köy bütçesinden karşılanmaktaydı (Gözübüyük, 2008). Köyün iş ve işlemlerinin idaresinde muhtar ve ihtiyar meclisi bazı personelden yararlanmaktadır. Personel, korucu ve köy kâtibidir (Derdiman, 2005). Köyün giderleri kanun ve nizamlara uygun olarak köyün zaruri ve isteğe bağlı görevleri yerine getirmek için yapılan harcamalardır (Ulusoy & Akdemir, 2005). Köyün gelirlerini üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar salma, imece ve diğer gelirlerdir (Tortop N. , Aykaç, Yayman, & Özer, 2006). Köy kanununda çeşitli maddelerinde köy bütçesinin unsurları hakkında hükümler bulunmasına rağmen köy bütçesinden hiç bahsedilmemektedir.

Kanundaki bu boşluk, İçişleri Bakanlığınca hazırlanan “Köy İdareleri Hesap Talimatı” ile doldurulmuştur (Ulusoy & Akdemir, 2005).

2.4.4.4. Mahalle Yönetimi

5272 sayılı Belediye Kanununda belediye ilişkileri, katılım ve mahalle yönetimine ilişkin yerel demokrasi açısından yapısal değişikliklere gidilmiştir. Mahalle; ‘Belediye hizmet alanı içinde yer alan, müşterek ihtiyaç ve benzer özellikler gösteren bölgede yaşayanlar arasında komşuluk ilişkisi bulunan insanların yaşadığı idari birim’ (md. 3/d) olarak tanımlanmıştır. Mahalle kurulması için belediye meclis kararı, kaymakamın görüşü ve Vali’nin onayı hükmü getirilmiştir.

2.5. Avrupa'da Yerel Yönetim Uygulamaları

Bu bölümde Avrupada yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi ve AB genel çerçevesinde yerel yönetim reformu ve ilkeleri incelenecektir.

2.5.1. Avrupa’da Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimlerin tarihi orta çağa kadar uzanmaktadır. Bu zaman sürecinde muayyen bir coğrafi alan üstünde yaşamını sürdüren ve toplu yaşamaktan doğan ihtiyaçları gideren “komün” denilen topluluklar yahut örgütlü topluluklar bulunmaktadır. Bölgesel yönetim geleneğinin zamanı da bu “komün”lere uzanmaktadır.

Bölgesel idare, “hukuksal-siyasal” bir kavram ve “yönetimsel-toplumsal” bir kurum olarak Avrupa’da orta çağ sonlarına kadar komün olarak varlığını devam ettirmiştir. Burjuvazi desteğinde merkezi idareyi esas alan “Modern devlet” anlayışına geçilmesiyle birlikte komünlerin siyasi ve yerel özgürlükleri, yönetsellikleri merkezi idare ve belediyelere devredilmiştir (Erkul, 2010). Yerel topluluğa kamu hizmetleri sağlayan yönetimler tarihi gelişim süreci içinde farklı yapılar oluşturmuştur.

Buna göre, kent ve yerel yönetim aynı mekanlı kavram olarak görülmektedir. Kentlerin ilk ortaya çıkışının Mezopotamya ve Mezo-Amerika’da görüldüğü yönünde ağırlıklı görüşler vardır. Bunun yanı sıra belirli bir bölgede yaşayan ve kendi kurallarınca yönetilen insanların oluşturduğu en küçük bir idari birim olan Antik Site bulunmaktaydı. Antik site karar alma, yetki ve siyasi bir işleve sahipti (Parlak & Ökmen, 2010, s. 23). Kente göçün ve kent nüfusunun artmasıyla site önemli değişikliklere uğrar.

Roma İmparatorluğu döneminde sitenin sosyal, siyasi işlevi ortadan kalkar ve bu dönemde komünler ortaya çıkar. Komün yönetim sistemi, demokrasi hücreleri ve komün geleneği de bugün demokrasinin temeli olarak değerlendirilmektedir (Parlak & Ökmen, 2010, s. 23). Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomi, sosyal ve siyasi faktörlerin etkisi ile Avrupa’da modern belediye yapıları ortaya çıktı ve bu kurumlar gelişme gösterdi. İngiltere ve Fransa Avrupa’nın iki farklı yönetim geleneğini temsil etmesine rağmen bu gelişimin örneklerine her ikisinde de rastlanabilmektedir (Oktay, 2008, s. 123). Belediye tüzel kişilikleri ilk kez İngiltere’de 1835 tarihinde gerçekleştirilen reformlar ile kurulmuştur.

Belediye kelimesi ise ilk kez Fransız Kurucu Meclisinde 1789 yılında kullanılmıştır. Ortaçağ ve yeniçağ boyunca gerileyen Avrupa Belediyeciliği 1789 Fransız Devriminden sonra yeni bir yerel yönetim anlayışı için yeni bir siyasal yapılanma dönemine girmiştir (Parlak & Ökmen, 2010, s. 25). Belediyelerin yerel hizmet sunma kapasiteleri 1835 yılından sonra genişlemeye başladı ve belediyelere yeni görev ve yetkiler tanındı.

Bu yetkilerden bazıları 1872 yılında kamu sağlığı, 1882'de yol inşa ve bakımı, kanalizasyon, gaz ve su işleri alanındadır. 1919'a kadar devam eden yerel yönetim kanun düzenlemeleriyle sonraki yıllarda yerel yönetimler hizmetlerin tümünü bünyesinde toplamaya başladı. İngiltere'de Sanayi Devrimi sürecinin getirdiği dönüşüm sürecinde ortaya çıkan modern yerel yönetim yapıları, görev ve yetkileri geliştirilen belediyeler taşrada ve şehirlerde temel yerel yönetim birimi haline geldi (Oktay, 2008, s. 124-125)

2.5.2. Avrupa'da Yerel Yönetim Reformu

Yerel ve bölgesel yönetimlerin bütünleşme sürecinde AB'yi oluşturan ülkeler de dönüşüm geçirmektedirler. Geçirilen bu dönüşümün etkilerini Türkiye'nin kamu yönetimi alanında gerçekleştirdiği reformlarda görmek mümkün olabilecektir. Avrupa ülkelerinin bu dönüşüm süreci içerisinde hem idari ve politik sistemlerini hem de yerel ve bölgesel yönetimlerini yeniden biçimlendirdiği gözlenmektedir. Özellikle de yapısal fonlara ilişkin olan birliğin getirdiği düzenleyici kurallar, kamu sektörü ve yerel yönetimleri doğrudan etkilemektedir. (Arıkan, 2004, s. 38).

1970'li yıllara kadar geçerliliğini koruyan refah devleti 1980'li yıllarda bir takım reform hareketi ile birlikte geleneksel kamu yönetimi modeli Batı Avrupa'da yeni kamu işletmeciliği modeline dönüşmüştür. Geleneksel kamu yönetiminde yaşanan bu değişim yerel yönetimlerin sorumlulukları ve önemi açısından da yeni bir dönemi beraberinde getirmiştir. Bu dönemde özelleştirme, yetki devri, yetki genişliği gibi farklı uygulamalarla ortaya çıkan 'desantralizasyon' yerinden yönetimin önemini artıran bir gelişme olmuştur.

Çok bilinen anlamıyla merkezi yönetimin elinde bulunan yetkilerin bir kısmını değişik kurum ve kuruluşlar nihayet yerel yönetimlere aktarması demek olan desantralizasyon, merkezin küçülmesi demektir. Bu politikanın sonucu olarak birçok ülkede özellikle İsveç, Norveç, Danimarka, İspanya, Portekiz, Fransa, İtalya’da yerel yönetimlere önemli kaynak aktarımı gerçekleşmiştir. Yerel yönetimlerin özerklik alanı böylece artırılmıştır (Köseçik & Özgür, 2005, s. 4). Dolayısıyla yerel kamu hizmetlerini sağlayan yerel yönetimlerde geleneksel modelden yeni modele geçişi yansıtan özellikleri taşıyan bir yerel yönetim biçimi almışlardır.

AYYÖŞ, AB’nin yerel yönetimler alanındaki politikalarının gelişmesinde ve şekillenmesinde önemli bir itici unsura sahiptir. 1985 tarihli AYYÖŞ’ün kabul edilmesinden sonraki zamanlarda, AB üyelerinde merkezden yerele doğru yetki ve sorumlulukların devri giderek hızlanmıştır (Demirkaya, 2008, s. 36).

2001 yılında hazırlanan ‘European Governance’ adında ‘White Paper’ olarak yayımlanan stratejik plan hükmündeki bir belgeyle bölgesel yönetim için tüm idari düzenlemelerde esas teşkil edecek beş temel kıstas belirlemiştir. Bu kıstaslar şu şekilde sıralanmıştır (Demirkaya, 2008, s. 34):

- Şeffaf olma / Openness
- Katılım sağlama / Participation
- Hesap Verebilme / Accountability
- Etkinlik gerçekleştirme / Effectiveness
- Uyumluluk - ahenk ve düzen / Coherence

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından uzaklaşma ile birlikte ortaya çıkan yeni kamu yönetimi birçok ülkede bölgesel yönetim anlayışını etkilemiştir. Yerel yönetim sayıları bir takım ülkelerde azalırken bazı ülkelerde yetki ve görevlerinde artış olmuştur. Bazı ülkelerde yerel yönetim hizmetlerinin bir bölümü kaldırılarak yeni hizmet türleri oluşturulmuştur. Örneğin Almanya, İsveç ve Fransa gibi ülkelerde yerel yönetim yapısı güçlendirilmiştir. İngiltere, Almanya, Avusturya ve İspanya’da ise yerel yönetim birimleri müşterek yapıya dönüştürülmüş ve yerel yönetim sayısında azalmaya gidilmiştir. İspanya, Fransa, Belçika ve Portekiz’de, “bölge yönetimleri”, Türkiye’de ise “büyükşehir belediyeleri” adı altında fonksiyonel yerel yönetim birimleri oluşturulmuştur (Bozlağan, 2008, s. 20). 1980’li yıllarda ise,

birçok Avrupa ülkesinin kamu sektöründe yoğun bir adem-i merkezileştirme eğilimi görülmektedir.

Bu on yıllık dönemde Fransa, Portekiz, İspanya, Belçika ve Yunanistan'da Anayasa ve yasalarda yer alan düzenlemelerle adem-i merkezileştirme anlayışı hakim olmuştur (Ersöz, 2004, s. 39). Almanya'da da yönetimin yeniden yapılandırılması ihtiyacını mali baskılar ve verimsizlik ortaya çıkarmıştır. Alman kamusal hizmetlerinin adem-i merkezileştirme yapısından dolayı hem devletin sahip olduğu hem de federal ve yerel düzeyde birçok kamu işletmeciliği özelleştirilmiştir (Parlak & Ökmen, 2010, s. 83-84).

Yerellik ilkesi Avrupa Topluluklarına üye devletlerin ekonomik çerçeveyi aşmaları ve siyasal alanda da etkili olmak istediklerini açıklamalarıyla gündeme gelmiştir. İlke AB'yi kuran Maastricht sözleşmesinde resmen tamamen tanınmadan önce, Avrupa Toplulukları bünyesinde hazırlanan çeşitli belgelerde yer almıştır.

2.5.3. Maastricht Anlaşmasında Yerellik İlkesi

AB'yi oluşturan Maastricht anlaşmasında yerellik ilkesi, AB ile alakalı genel ilke ve amaçlar bölümünde özel olarak Avrupa Topluluklarının faaliyet alanını düzenleyen bölümde yer almıştır. AB yapılanmasında AB'ni genel yetkilerini belirleyerek sabit bir yetki bölüşümü getirmek yerine yerellik ilkesi ile dinamik bir sistem getirilmiştir. Birlik müdahalesinin daha etkin olacağı düşünülen alanları da AB'nin denetimine açılması konusunda egemenlikçiler ve fedaralistler arasında anlaşma sağlanmıştır.

Yerellik ilkesinin tanımı, adı bundan böyle Avrupa Topluluğu olan Avrupa Ekonomik Topluluğu Sözleşmesinin ilave edilen 5. Maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir (Canatan, 2001, s. 102): 'Topluluk işbu sözleşme ile kendisine verilen yetkiler ve hedefler çerçevesinde faaliyette bulunur. Topluluk çoğunlukla kendi yönetim alanı dışında, yerellik ilkesine göre üye devletler tarafınca yeterince gerçekleştirilemiyorsa ve eylemin boyutları ya da etkileri topluluk genelinde daha iyi gerçekleştirilebiliyorsa müdahale eder. Topluluğun tavrı işbu sözleşme ile yapılmak istenen amaçlara ulaşması için gereken ölçüyü aşmaz.'

2.5.4. Avrupa'da Yerel Yönetimler Özerklik Şartı

1990 yılı itibariyle hız kazanan AB bütünleşmesi sürecinde AB'de yerel yönetimlere özel bir önem yüklenmiştir (Toksöz, ve diğerleri, 2009, s. 24). Dünyada yerelleşme eğilimleri ön plana çıkarken birçok Avrupa Devletinde merkeziyetçiliğin azaldığı gözlemlenmektedir. AB'nin yerelleşme ve yerel yönetimlerdeki dönüşümü AB açısından AB'ye katılacak olan ülkeler açısından da uyum sürecinde yerel yönetimlere yönelik olarak yapılacak düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır. AYYÖŞ ise bu konuda yürütülen uygulamalarda temel başvuru kaynağı niteliğinde olmuştur (Demircan, 2007, s. 150). AB'de yerelleşme adına yapılanları, yerelleşme stratejilerini belli bir teorik temele oturtmak kolay değildir. Bu konudaki hedef ve stratejilerden yola çıkarak çeşitli sonuçlar ortaya konulabilir.

Avrupa vatandaşlarının, 21. Yüzyılda teknolojik gelişmeler ve eğitim seviyesinin artmasıyla beraber, demokratik hak ve özgürlükler konusunda yükselen talepleri doğrultusunda daha demokratik bir Avrupa için yerelleşmek istediği düşünülebilir (Demirkaya, 2008, s. 29). Demokratikleşme sürecinde bir hayli yol alan Avrupa ülkeleri bugün yerel yönetimler konusunda da önemli bir noktaya gelmiş bulunmaktadır.

Gelinen bu noktanın merkezinde ve özünde ise yerel özerklik kavramı ve bu kavramın oluşturduğu anlayış bulunmaktadır (Parlak & Ökmen, 2010, s. 118).

2.6. Dünyadan Yerel Yönetim Uygulamaları

Dünyadan örnek alınan yerel yönetim uygulamaları; gelişmişlik ve nüfus bakımından öne gelen İngiltere, ABD ve Çin olarak ele alınmıştır.

2.6.1. İngilterede Yerel Yönetim Uygulamaları

Yerel yönetimler İngiltere'de bir yanılla il, bölge ve köy olarak şekillenirken, diğer yanılla bu şekillenmeler metropoliten olması veya olmaması durumuna göre sınıflara ayrılmaktadır, baskent Londra ise Büyük Londra Yönetimi olarak ayrı yapılmıştır. 1986 senesinde Büyük Londra uygulamasına sona verilmiş, Büyük Londra idaresinin

ilk bölümünü oluşturan Büyük Londra Meclisi feshedilip görev ve yetkileri şuan ki 32 Londra Belediye Meclislerine taksim edilmiştir.

Böylelikle, başlent Londra'da 32 adet belediye ve bir kent birliği bulunmakla birlikte, tek aşamalı bir yapılanmaya bürünmüştür. Yeni yapılanmayla 1986 senesinde 6 metropoliten il Meclisi de feshedilmiş olup mesuliyetleri, yeni kurulan 36 Metropoliten Bölge Meclislerine bırakılmıştır. Bu yapılanmayla birlikte, İngiltere'de bugünün yerel yönetim yapısı 1986 senesinde gerçekleşen değişimle varlığını sürdürmektedir (Kavruk, 2002, s. 110-111).

Yerel yönetim yapısı köklü bir yapıya sahip İngiltere'de 15. Yüzyıldan günümüze farklı isim ve yetkiler alarak yerel yönetim yapılanmaları varlığını sürdürmüştür (Candemir, 1999, s. 32). İngiltere'nin mevcut yerel yönetim sistemi yukarıda açıklandığı şekliyle il (county), bölge (district), köy (parishes) ve farklı bir yapılanmayla birlikte Büyük Londra (Greater London) idaresinden oluşmaktadır.

Yerel yönetimlerin ön yapılanması ve geniş bir alana sahip olan il, coğrafi sınırlara sahip bir il değil, yerel yönetim yapılanması olarak idari ili ifade etmektedir. İl yerel yönetiminde il meclisleri oluşturulup yönetim bu meclislerce yapılmaktadır. 1974 senesinde Manchester ve Liverpool gibi anakentler özel bir statüyle metropoliten iller (metropolitan county) olarak yapılanmıştır. Bu yapılanmayla oluşan 6 tane metropoliten il bulunmakta olup, yerel yönetim sistemine metropoliten olan ve olmayan yerel yönetim olarak bir bakış açısı getirilmiştir. Böylelikle İngiltere ve Galler'de bu altı metropoliten ve metropoliten olmayan toplam 53 il sayısı oluşmuştur. 1986 yılında yapılan çalışmayla bu altı metropoliten il meclisi feshedilmiş olup il meclis sayısı 53'ten 47'ye düşürülmüştür.

İngiltere'de güncel olan il, ilk kademe yerel yönetim birimleri olarak, yalnız metropoliten olmayan bölgelerde bulunmaktadır. Metropoliten bölgelerde ve Londra'da ikinci kademe birimleri olan bölge ve (Londra için) belediyeler bulunmaktadır (Kavruk, 2002, s. 112). Bu belediyeler artık tek kademeli bir yapıya sahiptirler.

İl bölgesi içinde olan ve belirli kriterlere göre bölünen ilke ve alt kademe yerel yönetim yapısı District (bölge)'lerdir. İngiltere ve Galler'de yapılanmış iller, 369 bölgeye ayrılarak ikinci kademe yönetim sistemi olan (District Council) bölge meclisleri şeklinde yapılanmıştır. 6 metropoliten il'in ikinci kademesinde 36 metropoliten bölge meclisi (metropoliten olmayan bölge meclisi) 39 il'in ikinci kademesi olarak da 296 metropoliten olmayan bölge meclisi (non-metropolitan district concuil) olarak yapılanmıştır.

Metropoliten olmayan il niteliği gösteren Galler'deki 8 il meclisinin alt kademe yerel yönetim yapılanması olarak 97 bölge meclisi oluşturulmuştur. Oluşan metropoliten ya da metropoliten olmayan bölge meclisleri, 1972 yılındaki düzenlemeden evvel mevcut belediye (county borough), kırsal bölge (rural district) ve kentsel bölge (urban district) yapılanmalarını fesh ederek onların yerini almıştır. 1986 yılındaki düzenlemede fesh edilen metropoliten il meclislerinin mesuliyetleri 36 bölge meclisine paylaştırılmıştır. Böylelikle bölge meclisleri, tek kademeli ve yerel hizmetlerden direkt olarak mesul olmuş, metropoliten olmayan bölgelerdeyse, il yapılanmasının ikinci kademesini oluşturmuştur (Kavruk, 2002, s. 112-113).

2.6.1.1. İngiltere'de Yerel Yönetimlerin Özellikleri

İngiltere'de yerel yönetim yapısının özellikleri kısaca aşağıda sıralanmıştır (Canpolat, 1999, s. 328):

- Yerel yönetimlerde, seçilmiş üyeler yerel meclislerde karar verme yetkisine sahiptirler. Meclis üyeleri dört yıl için tek dereceli seçimle seçilerek görev almaktadırlar.
- Yerel yönetimlere, yasayla belirlenmiş alan ve bölgelerde vergi toplanması ve harcama yetkisi verilmiştir.
- Merkezi yönetimin yönetsel ve mahkemelerin adli denetimleri yerel yönetimlerin üzerinde bulunmaktadır. Bu sebeple yerel yönetimlerin bağımsızlığı yalnız kendi bölgelerinde kural koyma ve hizmet yapabilme ile sınırlıdır.
- Yerel yönetimler kendi aralarında hiyerarsik bir ilişkiye sahiptirler. Yalnız, kanunlarca belirlenen hizmet alanlarına göre müşterek çalışmaktadırlar.

2.6.1.2. İngiltere’de Yerel Yönetimlerin Görev ve Hizmetleri

İdari yapı içerisinde İngiltere’de yerel yönetimler 12.Yüzyıldan sonra oluşan kent idaresi geçmişten gelen bir yönetim şeklidir. Yalnız, yerel idarenin güncel yapısında bağımsızlık özelliği veya söylemi olmadığı gib idari veya hukuksal üstünlüğü de yoktur. İngiltere’de yerel yönetimler merkezi parlamanto tarafından kanunlarla oluşturulan kurumlar olup, 1986 yılında büyük şehirlerde olduğu gibi parlamanto tarafından değiştirilebilir hatta kaldırmaya yetkilidirler (Canpolat, 1999, s. 327-328). Yerel yönetimler için birden çok kanunla mesuliyetler yüklenmiş ancak bu kanunlar yüzeysel olup detayları yerel yönetimlerin tercihine bırakılmıştır.

2.6.2. Çin’de Yerel Yönetimler

Çin Halk Cumhuriyeti, merkezi ve üniter bir yapılanmaya sahiptir. Çin, geniş topraklara sahip olup, dünyada nüfusu en çok olan ülke ve bölgelerinin gelişmişliği farklı olmasından dolayı merkezden yönetilmesi oldukça zor bir ülkedir. Bu amaçla birlikte; merkezi hükümet bir takım yetkilerini yerel yönetim birimleriyle paylaşarak çoklu bir yapıya dayanan karma bir idare sistemi oluşturulmuştur (Tuoheti, 2014, s. 67). Çin siyasetinde desantralizasyon ve bölgeler arasındaki aktif rekabet, yerel idari yapılanmaları da etkilemektedir.

Yerel yöneticileri, nomenklatura sistemindeki gibi Pekin (Parti-devlet) tarafından bölgesel ekonomilerin performansına göre atandıkları için, yerel idareciler hizmet bölgelerini birer işletme gibi yönetmektedirler. Bu sebeple yerel idareler arasında rekabet oluşmaktadır. Merkezi hükümet ise şirket şeklinde yönetilen bu bölgelerde idari ağırlığını hissettirmektedir. (Coase & Wang, 2015, s. 318). Çin Halk Cumhuriyeti Anayasasına göre, ülkenin idari birimleri şu anda üç aşamalı bir sisteme dayanıyor.

Ülke, doğrudan Merkezi Hükümete bağlı illere, özerk bölge ve belediyelere ayrılmıştır. İller ve özerk bölgeler özerk vilayetler, ilçeler, özerk ilçeler ve şehirlere ayrılmıştır. İlçeler, özerk ilçeler ve şehirler ilçelere, etnik azınlık ilçelerine ve kasabalara bölünmüştür. Merkezi hükümet tarafından yönetilen belediyeler ve diğer büyük kentler; qu’lara (districts) ve xian’lara (counties, ilçelere) bölünmüştür. Özerk

iller ilçelere, özerk ilçelere ve kentlere bölünmüşlerdir. Özerk bölgelerin hepsi, özerk iller ve özerk ilçeler etnik özerk bölge olarak kabul görmektedirler. Devlet anayasasının 31. maddesinde lüzumlu görülmesi halinde devlet, özel yönetilen bir bölge kurabilir. Özel yönetilen bölgede kurulup uygulanacak sisteme, bölgenin özel yapısına göre Çin'in yasama organı olan Ulusal Halk Kongresi tarafınca karar verilmektedir. Hong Kong ve Macao Özel Yönetim Bölgeleri, eyalet seviyesinde olan yönetim birimleridir.

Günümüzde ise, Çin'de 22 (+1) eyalet, 5 özerk bölge, 4 doğrudan merkezi hükümete bağlı belediye ve 2 özel idari bölge bulunmaktadır. Çin, Tayvan'ı 23. eyaleti olarak kabul etmektedir ancak bu konu üzerinde uluslararası arenada tartışmalar devam etmektedir (TheStateCouncilThePeople'sRepublic of China, (12.04.2021)).

2.6.3. ABD'de Yerel Yönetimler

ABD'de yerel yönetim yapılanmaları 18. Yüzyıl sonu 19. Yüzyıl başında şekillenerek *township*, *multicipal* yönetimler ve *countyler* olarak yapılanmıştır (Hamilton, 2005, s. 2). Üniter devlet yapılanmasına sahip ABD'de '*Local Government*' olarak isim alan yerel yönetimlerde bölgelere göre birçok farklılıklar olsada benzerlikler de görülmektedir. Özetle ABD'de merkezi federal yönetimi ayrı tutularak yerel yönetimler sırasıyla aşağıdaki gibi şekillenmektedir;

Eyalet (State) Yönetimleri: Eyalet yönetimleri, merkezi federal yönetimden sonra gelen en büyük ve en etkin yönetim yapısıdır. ABD'de, ekonomik ve nüfus yoğunluklarına göre farklı özelliklere sahip 50 eyalet bulunmaktadır. Örneğin California Eyaletinin gayri safi hasılası 1.33 triyon dolar ve nüfusu 35 milyon olup, 2001 verilerinde dünyanın 5. ekonomisi olan Fransa'nın önündedir (Kattz, 2003, s. 4-12). Her bir eyaletin kendi bayrağı, anayasası ve meclisi vardır.

Eyaletler bir devlet gibi kendi yapısı ve teşkilatlanması bulunmaktadır. Kendi içinde bir cumhuriyet yönetimine sahip olan eyaletler Amerikan Anayasası'nda özellikle yer verilmektedir (Tymkovich, 2013, s. 1804). Ancak, Yerel yönetim yapılanmasıyla ilgili ABD Anayasası'nda herhangi bir hüküm bulunmamaktadır (Scmidtht, Schelley,

& Bardes, 2013, s. 573). Yerel yönetimler yapılanmasında eyaletler kendi teşkilatlanmasında özgürdürler.

Ancak, demokratik olmayan bir rejimi ABD Anayasası'na göre benimseyemez. Eyaletlerin idari yapısı cumhuriyet olmalıdır. Eyaletlerde başkan ve yasama organını halk seçer. Bağımsız mahkemeler yargının gücünü oluşturur. 'governor' kavramı eyalet başkanları için kullanılmaktadır. Türkiye'de bu görevi vali yapmaktadır. Yalnız Türkiye'de valiler merkezi yönetim tarafınca atama usulüyle görevlendirilir. ABD'de eyalet valisi halkın oylarıyla seçilerek görev alır ve bağımsızdırlar. 'Governor'lar merkezi federal yönetimi temsil etmezler. Eyalet başkanı (*president of state*) farklı kaynaklarda *governor* kavramı yerine kullanılmaktadır. Yürütmenin başı 'Governor' dur ve seçimle gelmesi onu güçlü yapmaktadır (Stern, 2004, s. 22).

Eyaletler arasında görev süresiyle ilgilide farklılık göstermektedir, 'governor' lar 4 yıllığına veya 2 yıllığına göreve gelir. Yalnızca Vermont ve New Hampshire eyaletlerinde görev süresi 2 yıldır (Franchino, 2012, s. 26). Eyaletlerin yürütme görevini yöneten bir takım kamu görevlileri seçimle göreve gelirken diğerleri eyalet valisi tarafından atanmaktadır. ABD Federal hükümetinin müdahali olmadan eyalet yönetimleri, eyaletin iç işlerini yönetme hakkı vardır (Stern, 2004, s. 23).

Eyalet yönetimlerinin başlıca görevleri; kamu eğitimini sağlama, kamu güvenliğini sağlama, evlilik ehliyeti, sürücü ehliyeti, ulaşım ağını oluşturma, federal seçimler dahil tüm seçimleri yönetme, park ve bahçeler ile eyaletlerde yer alan kamusal alanları yönetme, eyalet mahkemelerini inşa etme, doğum ve ölüm kayıtlarını tutma ve belgelendirme gibi birden çok yetki ve görevi bulunmaktadır.

County Yönetimleri: Eyaletlerin birçoğunda eyalet yönetimlerinin yapılanmasında kasabalar, şehirler ve diğer yerel yönetim şekilleri anayasalarında yer almıştır. 'County'ler şehir ile eyalet arasındaki yönetim birimleridir. ABD'de eyaletlerin 48 tanesinde ilk yerel idaresi "county"ler olarak öne çıkmaktadır (Stern, 2004, s. 25). Eyaletlerde birden çok 'County' yönetimi bulunmaktadır. Countyler kasaba, köy ve şehirlerden oluşmaktadır. Eyalet yönetimlerinin idari kolları 'County' olarak bilinmektedir (Barker, 2004, s. 46). Eyalet yasalarının verdiği yetkiye göre County

yönetimlerinin başlıca görevleri; evlilik veya sürücü ehliyeti verme, seçimleri yönetme, yol ve imar yapma gibi mesuliyetleri bulunmaktadır.

County üst idaresini halk seçimiyle göreve gelen devlet vazifelileri yönetmektedir. Genellikle *Countyler*'de yürütmenin başına *county* konseyinden bir idareci atanır. Bazen bu kişi *county* müdürü (*County Manager*), bazen de *county* idarecisi (*County Administor*) olarak tanımlanır. *county* yargıcı, *county* şerifi, *County* komisyonu ve denetim kurulu seçimle görev alır (Stern, 2004, s. 25). *County*'ler de de benzer yapı görmek mümkün değildir.

Eyaletler arasında farklılıklar görülmektedir. Ama genel olarak içyapıda; seçilmiş idari görevliler, *County* meclisleri, atanmış görevliler ve meclis ihtisas komisyonlarını görmek mümkündür (Türker, 1999, s. 597-599).

Şehir Yönetimleri (*Municipal Goverments*): '*Municipal Goverments*'lar eyaletlerin kasaba, köy ve şehirlerin yönetim yapısını oluşturur. ABD'de 50 eyalet *county*'lere, *countyler* de bağımsız kasaba, köy ve şehir yönetimlerinden oluşmaktadır. Eyaletlerin anayasa hükümlerine göre bir yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Bazı eyaletlerde *county*'lerdeki tüm kasaba, köy ve şehirlerdeki yerel yönetim yapısı '*municipal goverments*' diye isimlendirilmektedir.

2002 yılı nüfus idaresi verilerine göre ABD'de toplam 50 Eyaletinde 19.429 adet şehir idaresi (*municipal government*) bulunmaktadır. Şehir konseyi (*city council*), Belediye başkanı (*major*) ve diğer *municipal* yönetimi halk seçimiyle görev alırlar ve eyalet yasalarına göre mesuliyetlerini yerine getirirler. Şehir yönetimin başı Belediye başkanıdır. Belediye şehir konseyi tarafından kendisine verilen görevleri gerçekleştirmek üzere bazı şehirlerde bir profesyonel yönetici (*city manager*) atayabilir (Stern, 2004, s. 25).

Ülkemizdeki belediyelerin üstlendiği birçok görevi *municipal* yerel yönetimleri yürütmektedir. Ayrıca eyalet yönetimlerince verilen yetkiyle *municipal* yönetimler sürücü ehliyeti ve evlilik ehliyeti düzenleyebilmektedirler.

Şehir ve Kasaba (Town and Township Governments): Kasaba, köy ve şehir yerel yönetimleridir. ABD’de her eyalette ‘town ve township yerel yönetimi’ yapılanmamaktadır. 50 adet Eyaletin 20 tanesinde bu yapılanma bulunmaktadır. 2002 yılı ABD nüfus verilerine göre (Census of Government) ABD’de toplam 16.504 kasaba, köy ve şehir (town ve township) idaresi bulunmaktadır. Town yerel yönetimleri ile Municipal yönetimleri işlevsel olarak benzerdir (Barker, 2004, s. 48). Tek fark kavramsal olmasıdır.

Kasabaların büyüklüklerine göre kendi yapısı içinde ait itfaiye birimi, polis birimi, park ve bahçeler müdürlüğü ve kamu hizmet kurumları bulunabilmektedir. Küçük olan köy ve kasabalarda itfaiye gibi hizmetlerde gönüllü çalışma sistemi benimsenmiştir. İtfaiye ve Polis birimleri olmayan kasaba ve köylerde ‘county şerifi’ sorumludur. Mart ve Nisan aylarında bazı kasaba ve köylerde her yıl toplantı yapılır. Kasabayı ilgilendiren konular ve vergi oranları vb. konular bu toplantılarda görüşülüp karara bağlanır (NATaT, 2012, s. 2).

Diğer Özel Bölge Yönetimleri: ABD’de de yerel yönetimlerin bir parçası olarak bir iş veya hizmetin yapılabilmesi için, ekonomik ve idari bağımsızlığa sahip belirli bir bölgede hizmet vermek üzere kurulan kamu yönetim birimleri oluşmuştur. Bu yönetimler; kanalizasyon, su işleri, yangından korunma, konut ve mezarlık vb. görevleri üstlenirler (Killian, 2012, s. 2-3). Özel bölge yönetim teşkilatlanmalarını her eyalette ve hemen her şehirde görmek mümkündür.

Bu yapılanmalarda daha çok itfaiye (*fire department*), su işleri (*water district*) ve temizlik işleri (*solid waste managment*) gibi hizmet birimleri görülmektedir. Kurum CEO’su tarafından yönetilen özel bölge yönetimleri kurum denetçisi, kurum müdürü şeklinde yapılanmışlardır. Bu yöneticiler seçimle veya atama yoluyla göreve gelirler. ABD’de özel bölge yöneticileri ortalama % 52 seçimle, % 43 atama yoluyla görev alır. Diğerleri ise % 5 hem atama hem de seçimle görev alıp bu oluşumu yönetirler (Berry, 2009, s. 37).

Okul Yönetimleri: ABD’de yükseköğrenimler dâhil orta ve ilkokullar ‘*school districts*’ ismiyle bir yerel yönetim birimi olarak hizmet vermektedirler. (Nadaroğlu

H. , 1998, s. 130). Bağımsız bir yerel yönetim birimi olan okul yönetimleri, itfaiye, polis ve su işleri gibi birimlerin bağlı olduğu yerel yönetim birimi gibi görev yapar.

2002 nüfus idaresinin verilerine göre ABD’de 3.506 tane özerk okul yönetimi, 35.052 tane ise diğer özel okul yönetim sistemi bulunmaktadır (Barker, 2004, s. 46). Sınırları belirli bölgeyle kısıtlı olan okul yönetimleri, sınırları dâhilindeki bütün kamu okulları için idari kararlar alan yerel yönetim birimidir. Kamu okulları bölge yönetimi ‘*public schools-district administratation*’ olarak isimlendirilirler. Okulların yönetimleri, müfredatları, bütçeleri ve eğitim faaliyetleri vb. başlıca görevleri arasındadır. Okulun tüm sorumluluğu, okuldaki öğretmenler ve personelin sevk ve idaresindeki tam yetki okul müdürlerindedir (Türker, 1999).



BÖLÜM III

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

3.1. Kalite Kavramı

Bilimsel yönetimin kurucularından sayılan Taylor zamanından bugüne kalite, gündemde olan bir kavramdır. Kendini her alanda hissettirmiş olan kalite kavramı endüstri sisteminin gelişim sağlamasıyla, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin değişiklik göstermesi ve devamlı olarak gelişmesi ile de mal ve hizmet üretim ve sunumunda kalite temel amaç olarak görülmüştür.

Önceleri kalite yalnız ürün için ifade edilirken, günümüzde her alanda yaşamın her alanında işlevsel bir hale gelmiştir. Ürün, hizmet, organizasyon, toplum, yaşam kalitesi v.b. (Çatı, 2003, s. 121). Başka bir açıdan kalite, gerçek (quality in fact) ve algılanan (quality in perception) olarak incelemek mümkündür (Pekdemir, 1992, s. 7-8). Örnek verecek olursak; otomobil sahiplenen bir müşteri, aracın anahtarını ilk denemede çalışabilecek bir araca sahip olmak gibi bir beklentisi olup, ilk denemede araç çalışmıyorsa otomobil müşterinin beklentisini karşılamamış olacaktır (Tekin, 2004, s. 5). Bu deneyim sonucunda müşteri otomobilin kalitesi hakkında olumsuz bir algı oluşacak ve müşterinin güvenini zayıflatacaktır.

3.1.1. Kalitenin Gelişim Tarihi

Kalitenin iyileştirilmesi için tarihin birçok döneminde birtakım standartların geliştirildiği ve üretimin bu standartlara uyularak yapılmaya çalışıldığı bilinmektedir. Kalite oluşum faaliyetleri; geçmiş tarihte M.Ö. 2150 yıllarında Hammurabi Kanunlarına kadar gitmektedir. Bu zaman seyriyle birlikte, kalite kavramına içerik bakımında farklı tanım ve anlamlar yüklenmiştir (Bunney & Dale, 1999, s. 1). Farklı tanımlamaların yanında, kalite kavramı başka bir şekilde algılanmasının sebebi,

kalite kavramı ile kalite boyutlarının farklılaşarak değişik yönetim fonksiyon ve işlevsel olarak şekillenmesidir (Gümüőođlu, Pınar, Akan, & Akbaba, 2007, s. 39).

Kalite konusunda 13. yüzyılda yaşanan gelişmeler incelendiğinde Ahi teşkilatında kullanılan 'müşteri velinimetimizdir' kavramı, toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık kavramı ile eşdeğer olarak örtüşmektedir (Erbaşu & Ersöz, 2004, s. 29-30). Kalite ile ilgili Osmanlı Devletinde ilk çalışmalar, Fatih döneminde çıkarılmış ve 2. Bayezid devrinde "İhtisab Kanunnameleri" ile kalite kavramı yazılı olarak uygulamaya konulmuştur. Bu yazılı kanunname üretilen mamullerin kalitesinden, çarşıda satılan ekmeğin, meyve-sebzenin kalitesine, bunların üretileceği şekil ve boyutlarına kadar birçok konuda düzenlemeler yapılmıştır. Fatih döneminde çıkarılan ilk ihtisap kanunnamesinde derinin kalitesi açısından kasapların yüzdükleri deriyi delmemesi için dahi kanunname çıkarılmıştır (Altınöz, 2001, s. 1).

Bir kalite tanımı olan mükemmellik (excellence) ifadesinin uygulanabilirliğinin batılı iş adamlarınca sorgulanmaya başlaması da 18. yüzyılda başlamıştır. 19. yüzyıla kadar, kalite algısını fiyatla ölçen iş adamları, halk pazarlarında satılması için düşük kaliteli ve ucuz ürünler üretmişlerdir. Ürün kalitesindeki azalma da ürün değerinin azalmasına ve gelirin düşmesine neden olmuştur. Öte yandan, kaliteli mallar üreten üreticilerin karı ise daha fazla olmuştur. Bu kıyaslamayla birlikte, kalite tanımına 'değer' fikrini katmıştır (Öztürk A. , 2009, s. 5).

18. yüzyılda Avrupa ülkeleri, makine araçları, tekstil makineleri ve buharlı makinelerin imalatında önemli gelişmeler sağlayarak, üretim ve teknolojide dünya lideri olsalar da kalite oluşumundaki birçok gelişme 19. ve 20. yüzyıla kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde olmuştur (Öztürk A. , 2009, s. 6).

Bilimsel yönetimin öncüsü Frederik Taylor, 19. yüzyılda ABD'de yönetim yapısını uzman kadrolarla oluşturarak usta ve işçileri bu oluşumun dışında bırakarak bunları kol gücü olarak tanımlamıştır. Yapılan işleri hareket ve zaman çalışmaları ile basit ve küçük proseslere bölünmesi ile üretimin ve verimliliğin artırılabilceğini savunmuştur (Küçük, 2012, s. 29). 20 yüzyılda ise Avrupa, Amerika ve Japonya kalite güvencesi hususunda öne çıkan üç önemli değer olarak sıralanabilir (Diken, 1998, s. 4).

ABD'de otomobil üreticisi Ford Motor Company'nin kurucusu olan Henry Ford, üretim aşamalarında hareketli montaj hattı uygulamasını kullanmaya başlamıştır. Bu sayede üretim hattındaki karmaşık süreçler sade hale getirilerek niteliksiz işgücü tarafından yapılabilecek şekilde basit parçalara bölünmüş ve montaj hattı sonunda imal edilen bu ürünlerin kalite kontrolü muayene çalışanları tarafından iyiler ve kötüler olarak ayrılmıştır (Küçük, 2012, s. 29). Seri üretim Birinci Dünya Savaşı ile birlikte ortaya çıkarken, sık sık arızalanan araçlar ve patlamayan bombalar kalite kontrol ihtiyacını gündeme getirdi.

Bu sebepten dolayı, 1919 yılında İngiltere'de günümüzdeki Kalite Güvencesi Enstitüsü olarak bilinen, Teknik Muayene Kurumu kuruldu. 1924 yılında ise ABD'li matematikçi Walter A. Shewhart imalat aşamalarında ürün kalitesini ekonomik olarak kontrolünün sağlanması için İstatistiksel Kalite Kontrolü (İKK) uygulamaları ile ilgili çalışmalar yapmıştır (Küçük, 2012, s. 30). 1931 senesinde Shewhart'ın yazdığı Sanayi Ürünlerinin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü (The Economic Control of Quality of Manufactured Products) isimli kitap istatistikçiler tarafından, imalat süreçlerinde kalite kontrol sorununa yapılmış en önemli katkı olarak kabul edilmektedir (Şimşek H. , 2009, s. 62). Kontrol çizelgelerinin kullanılmasıyla birlikte Shewhart'ın bu buluşuyla İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) dönemi başlamıştır.

2. Dünya Savaşı ile birlikte çift yönlü fikir alışverişine müsaade eden hızlı bir ilerlemenin de başlangıcı olmuştur. Savaşla birlikte asıl gelişimin yalnız kaliteli ürünler imal ederek var olabileceklerini anlayan Japonya gerçekleştirmiştir. ABD'de American İstatistiksel Kalite Kontrol Kavramı ilk olarak Deming sonra ise Juran tarafından ülkede seminerler düzenlenerek tanıtılmıştır.

Ayrıca bu dönemde Japonya'da ulusal standartlar sistemi oluşturulmuştur. 1945 yılında Japon Standartlar Birliği, sonrasında ise 1946 senesinde Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi kuruldu. 1946 senesinde yine Japon Bilim İnsanları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) kurulmuştur. 1949 yılında ise Endüstriyel Standardizasyon kanunu yürürlüğe girdi. Japon Tarımsal Standartlar Kanunu (JAS) 1950 senesinde ilan edildi ve aynı yıl Endüstriyel Standardizasyon Kanununa dayalı JIS kalite damgası sistemi başlatıldı (İshikawa, 1995, s. 19-20). Deming'den kurs alan Japonlar 1950 yılından sonra kendileri eğitim vermeye başladılar.

1974 senesinde ise 5100 üst düzey yönetici bu seminerlere katılım sağlamıştır. Kalite konusundaki Japonya'nın en önemli uzmanlarından olan Dr.Kaoru İshikawa ise batılı bilim adamlarına çeşitli kurslar ve konferanslar düzenlemiştir (Kırtay, Deniz, & Perinçek, 2008). Kalite çemberleri kavramı ortaya atılmadan önce Japonya'da yöneticilerin kalite konusunda eğitilmiş olmaları bu gelişme sürecinin en önemli noktasıdır.

Kalite konusunda Japonya'da ilk eğitimleri veren ve Deming'in bu başarılı hizmetleri anısına "Deming Ödülü" oluşturulmuştur. Kalite kontrolün gelişmesinde çok önemli görülen bu ödülün kazanılması için birçok üretici ana hedef olarak belirlemiştir. Bu hedefe ulaşan kurum ve kişiler arasında Kawasaki Iron and Steel, Hitachi, Taguchi, Ishikawa, Nissan Motor ve Mitsubishi Electric bulunmaktadır (Kırtay, Deniz, & Perinçek, 2008, s. 85). Tüketiciler ve işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri açısından kalite kavramı günümüzde son derece önem kazanmıştır.

Ürün kalitesi arayışları teknik ve ekonomik gelişmeler ile birlikte üretimden tüketime her aşamada değişim göstermiştir. Bunun yanında birçok kalite sorununu da birlikte getirmiş, "kalite" ve "kalite kontrol" kavramları birçok ürün tasarımcısı, girişimci, mühendis, tüketici ve yöneticiyi etkileyen bir konu haline gelmiştir. Sosyal ve ekonomik hayatta kalite kavramı devlet, işletme ve tüketici için ulaşılması hedeflenen önemli bir amaçtır.

3.1.2. Kalitenin Tanımı ve Boyutları

Kalite daha çok subjektif (kişisel) bir kavram olduğundan dolayı standart bir tanımı bulunmamaktadır. Türkçeye de Fransızca "qualite" sözcüğünden aynen Fransızca okunuşu ile geçmiştir.

Önemli kuruluşların kaliteyle ilgili olarak tanımladığı ifadeler aşağıda belirtilmektedir:

- Japon Sanayi Standartları Komitesi: Hizmet ya da Malın maksimum kazançlı olması müşterilerin taleplerine imkân sağlayan bir yöntemdir (Şale, 2001, s. 23).
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu: Bir ürün ya da hizmetin müşteri isteklerine ne derece uyumlu olduğunun ölçütüdür (Bozkurt & Odaman, 1995, s. 4).

- Amerikan Kalite Kontrol Derneği: Bir hizmet ya da ürünü üretirken olması gereken şartları yerine getirme becerilerini oluşturan özelliklerin hepsidir (Dereli & Baykasoğlu, 2001, s. 38).

Kalite gurularının tanımlamaları ise aşağıda ifade edilmektedir (Yükçü, 1999, s. 3):

- Kauru Ishikawa: Verimlilik, ekonomiklik ve müşterinin mutlu olması için kaliteli ürünler üretmek, tasarlamak ve ürün satışından itibaren hizmet vermeyi sürdürmektir.
- P.Crosby: Bir malın üretilmesiyle birlikte ihtiyacı karşılama derecesidir.
- J.M.Juran: Kullanım ve hedefe ne kadar uygun olduğunun ölçütüdür.
- G.Taguchi: Müşteriye ulaştırılan ürünün teslim sürecinde maruz kalacağı zararların aza indirgenmesidir.
- A.Feiganbaum: Aktif olarak kullanılan bir ürün veya hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılmasını sağlayan hizmet, üretim ve pazarlama özelliklerinin tümüdür.
- Masaaki İmai: En geniş anlamda kalite, geliştirilebilecek hizmet veya ürünlerin toplamıdır (İmai, 2014, s. 1).

Kalite kavramın en kapsayıcı ve sık kullanılan tanımları (Şimşek M. , 2004, s. 6-7):

- Müşterilerin taleplerini yerine getirmek ve beklentilerinin de ötesine geçmektir.
- Eksik olan konulardan uzaklaşmaktır.
- Hizmetin ya da ürünün kullanımına uygunluktur.
- İhtiyaçları karşılamaktır.
- Bir hizmetin ya da ürünün değeridir.
- Geçmişte belirlenmiş özelliklere benzerliktir.

Garvin, müşteriler tarafından algılanan kaliteyi sekiz boyutta açıklamaktadır (Sözer, ve diğerleri, 2002, s. 47-48):

1. Performans: Herhangi bir ürünün temel fonksiyon özellikleri manasına gelmektedir. Performansa; binek araçlar için hız, konfor vb., bir üniversitenin mezunlarının iş bulma oranı ve bir restaurantın lezzetli yemekler yapması örnek olarak verilebilir.

- 2. Özellikler:** “Özellik” kelimesi bir ürünün temel işlevlerini tanımlar. Özelliklere; otobüs şirketlerinin yolculara vermiş olduğu ikramlar ve bulaşık makinesinin ekonomik, hassas ve yoğun programı örnek olarak verilebilir.
- 3. Güvenilirlik:** Ürününün uzun yıllar tüm fonksiyonları ile arıza vermeden kullanılmasıdır.
- 4. Uygunluk:** Ürünün veya hizmetin vaat edilen veya önceden belirlenmiş standartlara uygunluk ölçütüdür.
- 5. Dayanıklılık:** Bir hizmet ya da ürünün uzun ömürlü kullanımınıdır.
- 6. Hizmet Görme Yeteneği:** Sürat, hızlilik, incelik, kifayet, ustalık ve servis imkânlarının uygunluğu olarak ifade edilmektedir.
- 7. Estetik:** Müşterilerin beş duyusunu da uyaran ürün ya da hizmetin özellikleridir. Dış görünüş, şekil, nitelik gibi özellikler hizmet veya ürün performansına direk etki etmemekle birlikte müşterilerin beğenilerini sağlayan özellikler estetik olarak gösterilebilir.
- 8. Algılanan Kalite:** Müşteriler, ürünün bütün fonksiyonlarıyla ilgili bilgiyi derinlemesine her zaman bilemeyebilirler ve doğrudan olmayan bazı unsurlar seçim yapmalarında önemli role sahiptirler. Tanıtım faaliyetlerini buna örnek olarak verebiliriz

3.1.3. Kalite Türleri

Kaliteyi ölçülebilir ve gösterilebilir duruma getirebilmek için, teknik olarak kalite karakteristiklerini gruplamak gerekmektedir (Baraçlı, 2011). Kaliteyi geliştirmek isteyen işletmeler, öncelikle belirli kalite türlerini göz önüne almak gerekmektedir.

H. S. Gitlow, kaliteli bir ürün veya hizmet üretmek için üç temel kalite üzerinde durmuştur (Gitlow, 1987). Bunlar; Tasarım Kalitesi, Uygunluk Kalitesi ve Performans kalitesidir.

Tasarım Kalitesi: Bir hizmet ya da ürünün en fonksiyonel tasarımda kalitenin belirlenmesi, müşteri için kalitenin değeri ile imalatçıya yüklenen mali değeri arasında en ideal seviyenin belirlenmesi sürecidir

Uygunluk Kalitesi: Üreticilerin ve tedarikçinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç olan tasarım spesifikasyonlarını karşılama ölçüsüdür.

Performans Kalitesi: Firmanın hizmet veya ürünlerinin satışındaki performansının müşteri araştırmalarındaki hizmet ya da satıştaki memnuniyet analizleri ile belirlenmesidir. Bu alışmalar sonrasında ürün, hizmet, güvenilirlik ve lojistik, bakım ve destek analizlerini içeren raporlar oluşturulur. İşletmenin rn ve hizmetlerinin tercih edilmeme nedenleri bu analizlerle araştırılması amaçlarıdır.

3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite, bir yönetim ağında tüm çalışanları kapsayan değişim faaliyetlerini devamlı sürdürerek, yönetim ağının her düzeyinde, toplamda bütünleşik gayretin performansı geliştirmek için yönetilmesidir. Gelişen bu performans, maliyet, kalite, misyon ihtiyacı, uygunluk ve program olarak çapraz fonksiyonel hedeflerin tatmini doğrultusunda yöneltilir. Sürekli süreç gelişiminde toplam kaliteye odaklanan disiplinli yaklaşım ile mevcut değişim çabalarını, tekniksel araçları ve başlıca yönetim tekniklerini tamamlar. Yapılan bu çalışmalar sürekli çoğalan müşteri veya kullanıcı tatmini üzerinde odaklanır. Bu sebeple toplam kalite, servislerin, ürünlerin, çalışanların, evre kalitesinin ve süreçlerin devamlı olarak gelişim sağlayıp iş ve işlemlerin yürütülmesinde bir örgütün rekabetçiliğini maksimum seviyede tutma yaklaşımıdır (ztrk A. , 2009, s. 12-13). Geçmişten bu güne bilim ve teknolojideki gelişmelere paralel olarak imalat kapasitesinin çoğalmasıyla birlikte kalitenin geliştirilmesi ve yönetim yapısının geliştirilmesi çabaları önplana çıkmaktadır.

Çünkü iş dünyasında çalışanlardan çok boyutlu beceri, karmaşık endüstri dünyası için gerekli yeterlilik ile birlikte, daha fazla verimli çalışma için beceri ve sosyal yeterlik aramaktadır. Doğal süreçte bu alanda yapılan çalışmalar birbirini etkileyerek, yönetim alanındaki çalışmalar kalite alanına doğru, kalite alanındaki çalışmalar ise yönetim alanına doğru gelişerek günümüzde TKY bileşeninde toplanmıştır. Başka bir ifadeyle, TKY gerek yönetimin kalitesini gerekse kalitenin yönetimi, bir bütün olarak ifade ettiği söylenbilir (Uryan, 2002, s. 1). ABD Toplam Kalite Kontrol alanında ilk çalışmaların başladığı ülkedir.

Ancak, kalite kontrol kavramının Yönetim Kontrol Sistemi olarak gelişmesi ve kalite alanında mükemmelliğe ulaşmanın yegne yolu olarak kabul görmesi Japonya sayesinde (Yenersoy, 1997, s. 19). Bu alanda kapsamlı ve sistematik araştırmalar

yapan birçok düşünürüne göre Toplam Kalite Yönetimi Deming, Shewhart, Ishikawa, Juran ve diğer düşünürlerin görüş ve fikirleri üzerine inşa edilen bir dizi prensipler, varsayımlar, araç ve tekniğe sahip olan bu bileşenleri sentezleyen kapsamlı bir yönetim sistemi ve yaklaşımıdır (Coşkun S. , 2003, s. 56).

Toplam Kalite Yönetimi kavramı ifadesinde geçen üç kelimeyi açıklayacak olursak (Şimşek H. , 2009, s. 62);

Toplam: Bir kurum ya da şirketteki tüm çalışanlar (en üst düzey yöneticileri de dahil) sürece dahildir. Şayet mümkünse kurum ya da şirketin tedarikçi ve müşterileri de bu sürece dahil edilmelidir.

Kalite: Müşterilerin beklentileri tam olarak ve eksiksiz karşılanır.

Yönetim: Tüm üst yönetim, sürece dahil olarak eksiksiz katılır ve bu süreçteki kalite felsefesini benimsemiştir.

Gelişen süreçte değişim gösteren müşteri tatminini yerinde ve zamanında çözümleyip, oluşan boşlukları doldurarak yoğun rekabet ortamında başarılı olmak veya hayatta kalmak isteyen işletmelerin çağdaş yönetim anlayışı olan TKY, aslında bir yönetim tekniğinden çok, bir yönetim felsefesi ve daha ötesinde bir "yaşam tarzı"dır. Bu anlayıştan dolayı diğer yönetim sistemlerinden ayrılmaktadır. TKY, müşterilerin gelecekteki ve mevcut beklentilerinin tespiti ile bu beklentilerin ekonomik ve tam olarak karşılanmasını amaç edinen, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi öncelik olarak gören bir iş anlayışıdır (Özcan & Bircan, 2003, s. 12).

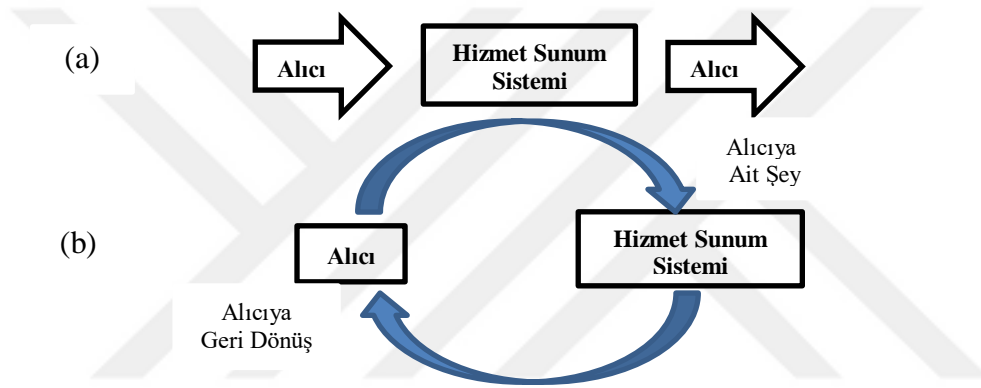
3.2. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmet, insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için fiziksel olarak ifade edemediği problemlerin çözümlerini kolaylaştıracak faaliyet, sistem ve istifade oranının tamamıdır (Yücel, Yücel, Gülter, & Ak, 2012, s. 152). İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir neticesi olarak ortaya çıkan hizmet ihtiyacı sistemsel ve teknik olarak ortaya çıkışı 1700'lü yıllara kadar uzanmaktadır (Zengin & Erdal, 2000, s. 47).

Hizmeti maddi çıktısı olmayan faaliyetler olarak tanımlayan Adam Smith, mallara belli bir fayda ekleyen tüm faaliyetler olarak tanımlayan Jean-Baptiste Say ve

üretildiği anda tüketilen faaliyetler olarak tanımlayan Alfred Marshall hizmetin önemine değinmektedir (İpekgil & Tütüncü, 2003, s. 1). TDK'da Hizmet, 'kişinin yararına yapılan bir iş veya birinin ihtiyacını giderme' olarak ifade edilmektedir.

Collir hizmet tanımı için; bir performans, sosyal olay ya da çaba ve üretildiği mekânda tüketilen bir eylem veya iş olarak ifade etmektedir. Hizmet bir süreç, hareket ve performansların bütünüdür (Gazioğlu, 2013). Sasser hizmetle ilgili olarak; bir süre için, alıcı veya alıcıya ait bir şey hizmet sunum yöntemiyle birleşiktir (Şekil 3.1). Hizmet, alıcının uzaklaşması (Şekil 3.1-a) veya alıcıya ait olanın geri dönmesi (Şekil 3.1-b) ile sonuçlanmasındır (Parasuraman, Valerie, & Leonard, 1985).



Şekil 3. 1. Hizmet ve Hizmet Sunumu

Kaynak: (Parasuraman, Valerie, & Leonard, 1985).

Birinci olana örnek, turizm, sağlık gibi hizmetlerdir. Hasta (alıcı), hastanede (hizmet sunum sistemi) tedavi görür ve taburcu olur. Bir turist tura katılır ve evine geri döner. Tamiri yapılan televizyon, kuru temizliği yapılan ceket, kaportası tamir gören otomobil ise, ikinci duruma örnek verilebilir. Şekil 3.1-b'de 'şey' ifadesi bilerek kullanılmıştır. Çünkü mali danışmanlık ve avukatlık gibi hizmet kalemleri öngörüldüğünde, ne alıcı sistemle bütünleşiktir, ne de ortada televizyon, ceket, araba gibi fiziki bir şey vardır. Alıcının bu örneklerde de hizmet beklemesi, mali, hukuki veya benzeri bir sorunun kendisine ait şey olmasıdır (Esin, 2004, s. 11-12).

3.2.1. Hizmetin Özellikleri

Hizmetin özelliklerini belirlemek ve tanımını yapmak çok kapsamlı ve farklı alanlara hitap etmesinden dolayı zor olmaktadır. Hizmetin bazı özelliklerini açıklamak hizmet kavramının daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacaktır. Bu konudaki literatür taraması neticesinde hizmetin dört temel özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Hizmeti ürün'den farklı kılan sırasıyla soyutluk, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve değişkenliktir.

Soyutluluk: Hizmetlerle, malları birbirinden ayıran birincil özellik soyutluktur (Özer & Özdemir, 2007, s. 16). Hizmetler fiziki yapıda olmayıp eylemler ya da performans olarak algılanmaktadır. Hizmetleri temas ettiğimiz ürünleri algıladığımız şekilde dokunamayız, göremeyiz, tadamayız ve hissedemeyiz (Öztürk S. A., 2011, s. 19).

Hizmet belirli bir nesneden çok, performans olarak değerlendirilir (Günel, 2009). Hizmetin pazarlanabilmesi için hizmeti alıcı gözünde somutlaştıracak noktalar aranmalıdır (Işın, 2012). Hizmetler nesnel bir ürün olmadıkları için stok yapılamazlar ve hizmete yapılan talep yoğunluğunun idaresi zor olmaktadır. Örnek olarak, Antalya'da bulunan otellerin kış aylarında çok az talep olması, yaz aylarında ise talep yoğunluğu olmasıdır. Hâlbuki oda sayısı otellerde yıl boyunca değişmemiştir.

Patent yoluyla korunamayan hizmetler taklit edilme seviyesi yüksek olmaktadır. Hizmetler kolayca müşterilere iletilemediği gibi sergilenememektedir, bu nedenden dolayı müşteri açısından kalitenin algılanması zor olmaktadır (Öztürk S. A., 2011, s. 19).

Ayrılmazlık: Bu özellik, hizmetin tüketildiği, sunulduğu ve üretildiği zaman diliminin ayrıştırılamamasındandır. Malların üretim ve tüketim zamanı farklı olduğu halde, hizmetlerde bu durum farklılık göstermektedir (Özer & Özdemir, 2007).

Örnek olarak, bir televizyon fabrikada üretilerek alıcıyla buluşmak için bayilere gönderilir ve belirli bir zaman sonra müşterinin sahiplenmesiyle kullanım başlar. Hâlbuki muayene hizmeti veren bir doktor aynı anda hastası tarafından tüketilmektedir. Yani hizmet üretildiği anda tüketilmektedir.

Pazarlama bakımından tüketim ve üretimin ayrılmazlığı ilkesi, doğrudan satışı hizmetlerde mümkün kılan tek pazarlama yolu olması ve hizmetin aynı anda birden çok pazar ağında sergilenememesidir. Bu özellik verilen hizmetin hacimsel büyüklüğünü de beraberinde kısıtlamaktadır. Örnek olarak, bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı ile bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba miktarı kısıtlıdır (Öztürk S. A., 2011, s. 21).

Hizmet, hizmeti oluşturan ve satıcı temsilcisi olarak yalnız bir kişi tarafıyla yapılabilmesi ayrılmazlık özelliğinin bir istisnasıdır. Örnek verilek olursa, araba kiralama, seyahat ve sigorta pazarındaki temsilciler olup hizmeti üreten kurumlar değildir (Işın, 2012, s. 13). Hizmetlerdeki gelişmişlik müşterileri fiziksel olarak hizmet alanında olmadıkça gerçekçi bir restoran havasını hissettirme aşamasına ulaşamamıştır.

Ancak, bilgi teknolojileri ileri tekniklerle hizmetle ilişkili faaliyetleri fiziksel olarak mekânda olmadan da hemen ya da sonraki bir zamanda elde edilebilmesini mümkün kılmaktadır. Örnek olarak, müzik ve filmler (DVD ve VCD gibi) ve birçok performans, üretilmiş nesnel ürünler gibi ileride kullanılması için çoğaltılarak üretilmektedir. İmal edilmiş ürünlere benzeyen yazılımlar da gelişim sağlamak ve paketlenerek içerik olarak hizmetle pazarında olmasına rağmen nesnel bir ürün gibi algılanmaktadır. Bu gibi durumlarda hizmet fiziki bir ürüne dönüşmektedir. Ölçek ekonomisinden zamanla daha fazla yararlanan hizmeti üretenlerdir (Öztürk S. A., 2011, s. 22).

Dayanısızlık: Hizmetler dayanısızlığı, onların stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve tekrar satılamaması anlamında kullanılmıştır. Hizmet, bir mal gibi üretilip depolanarak satılamazlar.

Daha iyi anlaşılması için örnek verecek olursak; şehirlerarası hizmet eden bir otobüsün müşterisi olmayan koltukları, Turizmde kullanılan bir otelin dolu olmayan odaları kapasitenin kaybolması demektir. Çünkü otobüs doluluğa bakmaksızın saati geldiğinde hareket eder, otel ise odalar kullanılsa bile günlük hizmet sunumu devam edecektir. Örneklerin ikisinde de kapasitenin kaybedilmesi olup stoklanarak

sonra kullanılamazlar. Talebin düzensizliği de bir takım hizmet alanlarında sunulan hizmetlerin verimsizliğini çoğaltmaktadır.

Hizmete olan istek, mevsimsel, resmi tatil günleri ve gün içinde belirli saatlerde olabilmektedir. Hizmetlerdeki bu farklı talep yoğunluğu işletme yöneticileri için talep ve arzı dengelemek üzere hizmet planlaması, satış stratejileri ve fiyatlandırma gibi arayışlara yöneltmektedir. Örnek olarak; feribotta doluluğun az olduğu fazla talep görülmeyen saatlerde ulaşım ücretlerinde indirim yapan bir deniz ulaştırma firması, arz ve talebi dengelemek isteyecektir (Öztürk S. A., 2011, s. 22-23). Hizmetlerin soyutluk özelliğinin sonuçlarından biri de dayanıksızlık özelliğidir. Hizmeti maldan farklı kılan bu özellik, hizmetin stoklanamayacağını aşikar olarak ortaya koymaktadır. Hizmet üretilmesiyle birlikte tüketilmelidir.

Hizmetin beklemesi mümkün olsada ihtiyacın anlık olması ertelendiğinde fayda sağlamamaktadır. Örnek verilirse, acıkan insanın yemek talebi oluşur, ihtiyaç halinde yolcu beklemeden (saatte/dakikada) yol almak ister, hasta ihtiyaç oluştuğunda doktor tarafından tedavi veya ameliyat edilmelidir. Bu hizmetlerin bekletilmesi veya ertelenmesi zamanın ilerlemesiyle hizmetin faydası ve önemi azalabilmekte hatta yok olabilmektedir (Akdoğan, 2011, s. 11).

Değişkenlik: Hizmetlerin değişkenlik (heterojenlik) göstermesi veya eşit olmaması (homojen), satandart bir yapıya dönüşmemesini açıklayan bir özelliktir. Hizmetin üretilmesi çoğunlukla insan tarafından oluşan bir performans olduğundan farklı iki sunumun aynı anda olabilmesi mümkün değildir (Çiftçi, 2006, s. 5). Hizmet kalitesi, hizmeti üreten ile kişiler arasında ve farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir.

Hizmet üreten farklı kişilerin, hizmet sunulan farklı kişilere, farklı zamanlarda sunulan hizmetin satandart bir yapıya dönüşmesi çok zor olabilmektedir (Özer & Özdemir, 2007, s. 20). Bunun diğer bir olumsuz sonucu da kalite sağlamak için denetlemenin oldukça zor olmasıdır. Duruma göre, özel yöntemlerin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Şikâyet kutuları, anketler, vb. bu amaçlar için özel yöntemlerdir (Esin, 2004, s. 13-14). Davranışın tutarlılığını ve tek düzelikliğini sağlamak zordur.

Hizmet sunucusunun arzu ettiği ile hizmetten yararlananın algısı çok farklı olabilmektedir. Hizmet üreticiler hizmet sunan personellerinin müşteri isteklerini anlama ve müşteri beklentisine cevap verebilmesi konusundaki yeteneklerine ve kabiliyetine güvenmek zorundadırlar (Yumuşak, 2006, s. 17).

3.2.2. Hizmetin Sınıflandırılması

Sınıflandırıcı şemaları bilim felsefesi her zaman çok önemli görmüştür. Sınıflandırmalar ve sıralamalar ilk çalışma disiplinlerinde etraflıca incelenebilmesi için geçiş olarak kullanılmaktadır (Öztürk S. A., 2011, s. 27). Sınıflandırma, hizmet alanında önemli bir yere sahip olup zor olmakla birlikte farklı ve geniş bir yelpazede yer alırlar.

Sınıflandırılan hizmetlere yaklaşımlar değişebilmekte olup, bu yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır (Küçükaltan, 2007, s. 32):

Hizmeti Veren Mülkiyetliğine Göre Sınıflandırma: Mülkiyetliğe yönelik olan bu sınıflandırma, üretimi gerçekleştirenin özel sektörde olabileceği gibi (çay bahçeleri, lokantalar, özel okullar, hastaneler ve internet kafeler, vb.), kamusal alanda da olabilmektedir (demiryolları, okullar, hastaneler, vb.).

Hizmetin Yöneldiği Hedefe Göre Sınıflandırma: Üretimin hangi hedefe yönelik olduğuyula ilişkili olan bu sınıflamada, direk olarak hedef insanlar olabileceği gibi (öğretmenlik, animatörlük, şoförlük, berberlik, vb.), dolaylı olarak da olabilmektedir (terzilik, oto tamirciliği, boyacılık, vb.).

İnsan veya Ekipmanca Verilen Hizmete Göre Sınıflandırma: Hizmetler ekipmana (Banka ATM'leri, otomatik satış yapan yiyecek ve içecek makineleri, vb.) olduğu gibi insana (eğitim, danışmanlık, vb.) bağlı da verilebilmektedir. Vasıflı bir iş (cerrahlar, hukuki danışmanlar, vb.) ile vasıfsız olan (bakıcı, kapıcı, vb.) işgücüne göre insana bağlı olarak verilen hizmetler ayrılabilir.

Bedeli Tüketiciden Alınanlar ve Alınmayanlar Şeklinde Sınıflandırma: Hizmeti tüketiciden bedeli alınan ve alınmayanlar şeklinde de sınıflandırılabilir. Örnek olarak; rehberlik, servis elemanlığı, şoförlük gibi hizmetler tüketicilerden bedeli alınan doğrudan veya dolaylı olan hizmetler olup; kamuda hizmet gören askerlik, polislik ve öğretmenlik gibi bedeli tüketiciden alınmayan hizmetlerdir.

Bireysel ve Ticari Hizmetler Olarak Sınıflandırma: Bireysel ya da ticari ihtiyaçları karşılama durumlarına göre hizmetler bireysel ve ticari olarak ikiye ayrılabilir. Özel müşteri ve anlaşma dâhilindeki kurum çalışanları için doktorlar muayene ücreti farklı uygularlar. Ticari ve bireysel hizmet sunanlar da farklı fiyatlandırma politikası geliştirirler.

Değişkenlikleri ve esneklikleri nedeniyle hizmetin sınıflandırılması kolay değildir. Benzerliklerine, planlarına göre sınıflandırma, pazarlama stratejilerine ve bu sınıflandırma benzer diğer hizmetler için de uygulanabilir. Birleşmiş Milletlerin sınıflandırma listesi (Central Product Classification_CPQ) hizmet alanlarını 12 başlıkta gruplandırmıştır (Küçükaltan, 2007, s. 33-34). Bu alanlar;

- 1. Mesleki Hizmetler:** Uzmanlık olmasını gerekli kılan hizmetler (Hekimlik, Danışmanlık, Hukuk, Muhasebecilik, Mimarlık, vb.), Kiralama ve Leasing, Bilgi işlem ve alakalı hizmetler, Emlakçılık, Araştırma ve Geliştirme, Diğer Mesleki Hizmetler (Toplantı Hizmetleri, Güvenlik, Tarıma Dayalı, İmalat Sektörüne İlişkin, Enerji Dağıtımına Yönelik hizmetler vb.)
- 2. Haberleşme Hizmeti**
- 3. Müteahhitlik ve Mühendislik Hizmeti**
- 4. Dağıtım Hizmeti**
- 5. Eğitim Hizmeti**
- 6. Çevre Hizmeti**
- 7. Muhasebe Hizmeti:** Bankacılık, Sigortacılık ve Buna bağlı Hizmetler ve Diğer Hizmetler
- 8. Sosyal ve Sağlık Hizmeti**
- 9. Turizm ve Seyahat İle İlgili Hizmetler:** Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü, Otel ve Yemek, Turist Rehberliği ve Turizmle İlgili Diğer Hizmetler
- 10. Eğlence, Kültür ve Spor Hizmeti** (Görsel-İşitsel Hizmetler Hariç)
- 11. Ulaştırma Hizmeti**
- 12. Gruplamaya Dahil Edilmemiş Diğer Hizmetler**

Hangi sınıfta olursa olsun hizmetler, özellikle 1990 senesi itibarıyla küreselleşmeyle birlikte etkili olmuş ile etkinliğini arttırmıştır (Küçükaltan, 2007, s. 33-34).

3.3. Kamu Hizmeti Kavramı ve Özellikleri

Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak; devletin asli olarak yapması gereken kollektif hizmet alanı olduğu gibi; posta, ulaşım, KİT'ler tarafından üretilip sunulan bazı mal, hizmet ve haberleşme gibi, özel sektör şirketlerinin alternatifli sunduğu hizmet çeşitleri de olabilir. İç ve dış güvenlik, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi kamu hizmeti toplumun ihtiyacını karşılamakta ve müşterek ihtiyaçlarında kamu kuruluşlarınca karşılanması gereken hizmetlerdir (Gazan, 2010, s. 24).

Kamu kuruluşları anlamında kullanılan kamu hizmeti kimi zaman 'kamuya sağlanan hizmetler' olarak ta kullanılmaktadır (Sezer, 2008, s. 149). Hizmet sunumunun devlet tarafından yapılması bir varlık nedeni olarak görülmektedir (Giritli & Akgüner, 1987, s. 27).

3.3.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Bellirli ilkeler doğrultusunda sunulma şekline bakılmaksızın kamu hizmetleri yerine getirilir. Klasik ve genişletilmiş ilkeler olarak sınıflandırılan bu ilkeler, tüm kamu hizmetleri için geçerli olan minimum hizmetlerdir.

Kimin tarafından yerine getirilmesi önemli olmayan hizmetler, hangi özelliğe olursa olsun ticari ya da sanayi veya klasik tümü kamunun ortak hukukuna tabidir (Karahanoğulları, 2002, s. 188). İlk defa Louis Rolland tarafından öne sürülen bu asgari ilkeler 'Rolland Kanunları' olarak da bilinmektedir ve kamu hizmeti açısından önem taşımaktadır (Gülan, 1987, s. 33). Klasik ilkelerin yanında gelişmekte olan yeni ilkelerin olması ileri sürülse de, bu ilkelerin bozulması kamu hizmetinin sahip olması gereken niteliğini kaybetmesine sebep olur (Keskin B. , 2006, s. 19).

3.3.2. Kamu Hizmetinin İlkeleri

Toplumsal faydayı ön plana çıkarılarak sunulan kamu hizmetleri, ortak veya aynı olan, eşitlik ve nesnellik, değişkenlik (uyum), süreklilik, bedelsizlik ve düzenlilik gibi özellikleri klasik olarak öne çıkan ilkelerdir.

3.3.2.1. Süreklilik ve Düzenlilik İlkesi

Kamu hizmetleri, tatmin edilmesinde toplumsal yarar bulunan ve yerine getirilmediği takdirde halk için karşılanamayacak zorlukla baş başa kalacağı hizmetlerin sunulmasına yöneliktir. Kamuya dair kuruluşların tümüne yakını bu hizmet sunumu için örgütlenmiş ve kurulmuştur. Bu sebeptir ki kamunun sunduğu hizmetler devamlı olmalıdır. Çünkü ulaşım, emniyet, eğitim, adalet, sağlık gibi kamu hizmetlerinin sunumu elzemdir. Süreklilik ilkesi, hizmette toplumsal ihtiyacın sürekliliğinin karşılanması ve paralelinde yerine getirilmesini ifade eder. Toplumsal hayatta kamu ihtiyaçlarının sürekliliğinin kaybolması durumunda ağır sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Şöyle ki, süreklilik kavramını aynı zamanda ‘düzenlilik’ ilkesini de içermektedir. Yapılan Literatür taramasında bu ilke kimi zaman düzenlilik veya süreklilik ilkesi olarak öne çıkmaktadır. Anayasa Mahkemesinin bir kararında bu konuya ilişkin kamu hizmetini, ‘sürekli ve düzenli etkinlikler’ olarak ifade etmektedir (Keskin B. , 2006, s. 19-20).

3.3.2.2. Nesnellik ve Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi kamu hizmetlerinden yararlanılmasında, Anayasa'nın 10. maddesine göre vatandaşların, kamu makamları önünde ve kanunlar önünde eşitliğidir (Göküş, Kamu Hizmeti (Kuram, Politika, Uygulama), 2011, s. 27). Hizmetler topluma objektif ve eşit koşullarla tüm bireylerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yürütüldüğünden, tarafsız olarak sunulmalıdır. Gerek yararlanma, gerek katılma yönünden bireyler kamu hizmetleri önünde, eşit muamele görürler.

Ancak, mutlak nitelikte bir eşitlik değildir. Nesnel ve koşul niteliklere sahip olanların tümüne kanunların ve düzenleyici işlemlerin belirlediği şekilde muamele yapılmasıdır (Günday, 2003, s. 301). Belirli kişi veya kişi grupları arasında devlet; kamu hizmetlerini yürütürken, onların dinsel inançları, siyasal düşünceleri, etnik kökenleri v.b. sebeplerle ayrımcı olmamalıdır. Kendi siyasal, sosyal, dinsel eğilimlerini kamu hizmetini yürüten personel de dışa yansıtmamakla sorumludur (Gözler, 2003, s. 436-437)

3.3.2.3. Bedelsizlik İlkesi

Kamu hizmetleri toplumsal fayda sağlayan ve yerine getirilmesinde kar amacı güdülmeyen hizmetlerdir. Ancak, kamu hizmetlerinin nesnellik ve eşitlik, bedelsiz olması, süreklilik, düzenlilik gibi genel bir ilkeler yukarıdaki başlıklarda ifade edildiği gibi kamu hizmeti kanunu değildir. Kamu hizmetlerinin bedelsizlik ilkesi diye bir ilke yoktur. Anayasa ve kanunlar tarafından öngörülen kamu hizmetleri için bedelsizlik geçerli olabilecek istisnai bir durumdur (Gazan, 2010, s. 28).

Kamu hizmetlerinin çeşitliliğinin artması günümüzde; kamu hizmetinin görülüş şekillerini, teknolojinin gelişmesine paralel olarak değişiklik göstermektedir. Verilen hizmetler için bu gelişim ve değişimin sonucunda daha çok mali kaynağa ihtiyaç duyulmakta ve sunulan kamu hizmetleri için yararlanılması durumunda hizmetin karşılığı olarak belirli bir paranın alınmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Ancak, hizmetin karşılığı olarak alınan bu para fiyat olmayıp, sadece yürütülen faaliyetin maliyeti için kamu hizmetine katılma bedeli niteliğindedir (Akyılmaz, 2004, s. 333).

3.3.2.4. Değişkenlik (Uyum) İlkesi

Siyasi değerlerin yanında ekonomik ve teknik sebeplerle kamu hizmetleri değişikliğe uğramaktadır (Göküş, Kamu Hizmeti (Kuram, Politika, Uygulama), 2011, s. 26). Hizmetlerin sürekliliği, zaman anlamında değil kamudaki ihtiyaçların tatminindeki devamlılık olarak ele alındığında, kamu hizmetinin de değişiklik göstermesi, ihtiyaçların sürekli olarak değişmesi ve gelişmesine paralel olarak oluştuğu kabul edilmektedir.

Aslında değişen kamudan beklenen ihtiyaç değil, çoğunlukla kamu hizmetinin var olma sebebi, değişen ihtiyaçların karşılanma usulüdür (Akyılmaz, 2004, s. 332). Gelişen toplum ihtiyaçlarına ve teknolojik verilere göre kamu hizmeti değişkendir, yani kendini gelişime uydurmak zorundadır (Şahin, 2011, s. 41). Devlet, vasıtalarını, kamu hizmetlerinin teşkilat ve usullerini, teknik gelişmelerin ve toplumsal

ilerlemenin gereğine göre, değişkenlik ve uyarılama ilkesi gereğince değişim zaruretiini oluşmaktadır (Günday, 2003, s. 300-301).

3.4. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi, nesnel özellikleri barındırmadığından dolayı, anlaşılması, benimsenmesi, kavranması ve uygulanması denetlenmesi açısından karmaşık bir yapıya sahiptir. Konuyla ilgili olarak, Parasuraman, Zeithaml ve Bery hizmet kalitesi analizinin, fiziki ürün kalitesinin analizine göre daha karmaşık ve zor olduğu belirtilmektedir (Gözlü, 1994, s. 33). Tüketici tarafından değerlendirilen hizmet kalitesinin, ürün kalite değerlendirilmesinden daha zor olmaktadır. Tüketici beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması hizmet kalitesinin algılanması sonucu olmaktadır.

Hizmet kalitesinin 1986 senesinde ISO tarafından yapılan tanıma göre, tüketicilere, yerinde, zamanında, doğru şekilde ürün sunulması ve insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, hizmetin bütün olarak mükemmelliği ve üstünlüğü hakkındaki tüketicinin bir değerlendirmesidir (Bozkurt R. , 1995, s. 175);

İki çeşit olarak kabul edilen hizmet kalitesi bulunmaktadır. Birincisi düzenli hizmet sunumunun kalite değeridir. İkincisi ise problemlerin ya da istisnaların incelenmesinde karşılaşılan hizmet seviyesidir (Sevimli, 2006, s. 12-13). Hizmet işletmelerinin daha geniş pazarlarda rekabet etmeleri hizmet sektörünün son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmesi ve kalite konusunda insanların bilinçli ve duyarlı olmaları, kalite algısının hizmet işletmelerinde önemini arttırmıştır (Uyguç, 1998, s. 23).

3.4.1. Hizmet Kalitesinin Evrensel Boyutları

Hizmet sektörünün hızlı gelişiminde, teknolojik ilerlemenin rolü önemlidir. Hizmet sektörü günümüzde telekomünikasyon, finans ve turizm önde olmakla birlikte, hizmet sektörüyle etkileşim içinde olmayan bir sektör bulunması zordur (Karatepe, 1998, s. 108).

Hizmet kalitesinin boyutları, müşterilerin memnuniyeti sağlamak için hizmetin tüm fiziksel ve fiziksel olmayan hedeflerini kapsamaktadır. Birçok akademisyen ve araştırmacı hizmet kalitesi boyutları hakkında literatürde farklı yaklaşım geliştirmişlerdir. Hizmetin kalite boyutları ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar aşağıdaki Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3. 1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

| Yazarlar | Önerilen Boyutlar |
|-------------------------------------|---|
| Sasser, Olsen, Wyckof (1978) | Üretimde kullanılan materyallerin niteliği Hizmetin olduğu fiziksel atmosfer, araç, gereç, vb. teknik olanaklar, Personelin tutum ve davranışı |
| Lehtinen (1983) | Üç boyutlu yaklaşım (Fiziksel kalite, Etkileşim kalitesi, Şirket kalitesi) İki boyutlu yaklaşım (Süreç kalitesi, Çıktı kalitesi) |
| Grönroos (1983) | Teknik kalite İşlevsel kalite Firma imajı |
| Parasuman, Zeithaml ve Berry (1985) | Güvenilirlik Heveslilik Yetenek Ulaşılabilirlik Nezakət İletişim İnanlırlık Güvenlik Müşteriyi tanıma/anlama Hizmet ortamı |
| Normann (1988) | Hizmet paketinin özellikleri (Değişir (Soft) özellikler, Değişmez (Hard) özellikler) |

Kaynak: (Uyguç, 1998, s. 36-37)

3.4.2. Hizmet Kalitesinin Bileşenleri

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesinin farklı pazarlar için geliştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu ifade ederek, bu boyutların; örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (empati), hizmette güvenilirlik, güvence, karşılık (tepki) verebilmek ve fiziksel varlıklar boyutlarıdır. Dört farklı hizmet grubunu kapsayan detaylı bir araştırmanın sonucunda çıkan bu beş faktör, on farklı hizmet alanından oluşturulmuştur. Bu bileşenler aşağıda açıklanmaktadır (Öztürk S. A., 2011, s. 155-157);

3.4.2.1. Güvenilirlik

Firmanın ilk hizmet sunumunu doğru yapması, ayrıca firmanın müşteriye karşı sözünü tutması performansta tutarlılık anlamına gelmektedir. Kayıtların doğru bir şekilde tutulması, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmesi ve faturalamanın doğru yapılması gibi konuları kapsar.

3.4.2.2. Karşılık vermek

İşgörenlerin hizmeti sunumu hususunda istekli ve hazır olması ve zamanında sunulan hizmeti içerir. Örnek olarak; müşteriye hemen çağırmak, bir evrağı hemen postaya vermek, hızlı servis vermek gibi.

3.4.2.3. Yetkinlik

Hizmet sunumunda ihtiyaç olan bilgi ve beceriye sahip olunması anlamını taşır. Örnek, hizmet ağının araştırma yeteneği ve müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi, becerisi ve kabiliyeti gibi.

3.4.2.4. Ulaşılabilirlik

İşletmenin müşterilerle ilişki kurma kolaylığı ve yaklaşılabirlik ölçüsünü içerir. Örnek, çalışma saatlerinin uygun olmasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini,

hatların meşgul olmamasını, hizmet sunanlara telefonla kolayca iletişim sağlanması, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir.

3.4.2.5. Nezaket

Hizmet sunumunda bulunan çalışanların saygısını, kibarlığını ve dostluğunu içerir. Telefon operatörlerinin veya resepsiyonistlerin nezaketini de kapsar. Örnek, müşteriye işletmeyi tercih etmesinden dolayı ilgi göstermesi, personelin temiz ve düzenli görünmesi gibi.

3.4.2.6. İletişim

Çalışanların işletmeyi tercih edenleri anlaşılır bir ifadeyle bilgilendirmeyi ve onların taleplerini dinlemeyi içerir. Ayrıca bu bileşen işletmenin iletişim dilini müşterilere göre farklılaştırabilmesi anlamına da gelmektedir. Örnek, müşterilerin eğitilmiş olması durumunda ileri bir dil kullanırken, eğitimsiz olması durumunda basit bir dil kullanmak gibi. Müşteriye hizmetin maliyetini açıklamayı, hizmetin kendisini, bir sorunun çözümleneceği hususunda güvence vermeyi kapsar.

3.4.2.7. İtibar (kredibilite)

Dürüstlük, inanıklık, müşteri menfaatlerini kalben hissetmeyi içerir. Kredibiliteye katkı sunan bileşenler; firmanın itibarı, işletmenin adı, müşteri ile iletişimde öne çıkan satış teknikleridir.

3.4.2.8. Güvenlik

Müşterinin riske, tehlikeye ya da şüpheye maruz kalmaması anlamına gelir. ATM cihazında kart bilgilerini kopyalayan düzenek yerleştirilmiş mi?) veya Fiziksel güvenliği, (örneğin, müşterinin ATM kabininde saldırıya uğrama tehlikesi var mı?), finansal güvenliği (örneğin, şirket müşterinin hisse senedi sertifikasının nerede olduğunu biliyor mu?) ve mahremiyet konularını (örneğin, müşteri ile şirket arasındaki iş ve işlemleri başkaları biliyor mu?) içerir.

3.4.2.9. Müşteriyi anlamak

Müşterinin gereksinimlerini anlamak için gayret gösterilmesini içerir. Müşteriye birebir ilgi gösterip, müşterinin özel ihtiyaçlarını öğrenerek ve müşteriye tanımayı kapsar.

3.4.2.10. Fiziksel varlıklar

Hizmet sunumunun fiziksel delillerini içerir. Örnek, çalışanın görünüşü, hizmet sunumunda kullanılan ekipman ve araçlar, hizmetin fiziksel olarak temsil edildiği şeyler (banka cüzdanı ya da plastik kredi kartı vb.) ve hizmet tesisini tercih eden başka müşteriler.

3.5. Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Vatandaş Memnuniyeti

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerini yürütme aşamasında yararlanan organizasyonların bütünüdür. Kamu hizmetleri ise devlet ve devletin müsaade ettiği vazifeleri anayasa ve kanunlardan oluşan organizasyonlar vasıtası ile kamunun gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanabilir.

Bir mal ya da hizmetin kar amacıyla üretilmesi ve satın alan veya kullanan müşteri, ödediği parayı karşıladığını düşünmekteyken; kamu hizmetlerinden faydalanan vatandaşlar, çoğunlukla bir lütuf veya ihsanla karşılaştığını düşünmekteydiler (Saran & Göçerler, 1998, s. 247-248). Bu konu siyasal kültür ve toplumsal gelişme seviyesi ile ilişkili olmasıyla beraber, devletin vatandaşlara sunduğu hizmet kalitesinin ve hizmetin tek elden sunulması sebebiyle halkın belirleyici faktörünün çok zayıf olması etkilidir.

Bilgi teknolojilerinin getirdiği hızlı ve etkin hizmet sunma kolaylığı kamu sektörünün, bu fırsatlardan yararlanmaması ve bu gelişim ve değişimin dışında kalması mümkün değildir (Sezer, 2008, s. 150). Artık çağımızda, geleneksel yönetim anlayışıyla kamu yönetimini yürütmenin imkânsız olması genel kabul görmüş bir görüş olduğundan kamu yönetiminde hizmetlerde kalite, verimlilik, etkinlik gibi konuların üzerinde önemle durulmaktadır (Ardıç, 2004, s. 63).

3.5.1. Kamu Hizmet Kalitesinin Nitelikleri ve İlkeleri

Kaliteli kamu hizmetleri, OECD Kamu Yönetimi Servisi'nin belirlediği ilkelere göre şu niteliklere sahip olması gerekir (Göküş, 2011, s. 82):

Şeffaflık: Vatandaşlar kamu yönetiminde işlerin nasıl yürütüldüğü, kamu çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili bir aksaklık olduğunda nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Katılım: vatandaşlar kamu hizmetlerinden sadece devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen, edilgen durumdaki kişiler olmayıp, bunların niteliklerinin belirlenmesinde ve sunumlarında söz sahibi olmalıdırlar.

Vatandaş İhtiyaçlarının Karşılanması: Kamu hizmetlerinin, mümkün olduğu kadar vatandaşların hizmet ve beklentilerine uygun olarak belirlenmesi ve sunulması sağlanmalı ve bu konuda gereken esneklik gösterilmelidir.

Ayrıca, kamu hizmetlerinin kaliteli sunumunun sağlanması ve kamusal örgütlerin başarılı olabilmeleri için Osborne ve Geabler de 10 ilke belirlemişlerdir. Kamuda ilkeler uygulanarak hizmet sunulduğunda başarı sağlanacaktır. Bu ilkeler ise sırasıyla şu şekildedir (Aktan, 1997, s. 293):

1. Devletin görevi kürek çekmek yerine dümen tutmak olmalıdır.
2. Devlet mal ve hizmetleri direkt olarak halka sunmak yerine hizmetlerin halka ulaştırılmasını sağlayacak yöntemleri uygulamalıdır.
3. Devlet, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti geliştirecek kararları uygulamaya koymalıdır.
4. Devlet görevini bir misyona dayalı olarak yürütmelidir.
5. Kamu örgütlerinde girdilere değil, sonuçlara fon aktarılmalıdır.
6. Kamu örgütlerinde bürokrasinin değil, müşterilerin/vatandaşların ihtiyaçların karşılanmalıdır.
7. Kamu örgütleri sadece harcama değil, aynı zamanda kazanç elde etmeye de çalışmalıdır.
8. Kamu örgütlerini tedavi etmekten ziyade koruyucu önlemler alınmalıdır.
9. Kamu örgütlerindeki güç ve yetki mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır.

10. Yeni kamusal birimler ve programlar oluşturmak yerine problemler piyasa içerisinde çözüme kavuşturulmaya çalışılmalıdır.

Ülkenin kamu hizmetlerini karşılamak için kaynakları, gelişimi, kalkınması, bütçe açığı, yüksek enflasyon, devalüasyon gibi ekonomik zorluklar, bir kamu kuruluşunun kamu hizmeti üretmede başarılı veya başarısız olmasını etkileyebilmektedir (Göküş, 2011, s. 86).

3.5.2. Kamu Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti

Kamu yönetiminin kendine özgü bir kültüre sahip olması sebebiyle, vatandaşın ihtiyaçlarına yeterince cevap veremediğinden dolayı 1980 ve 1990 yıllarında başlayan kamu hizmeti ve vatandaşlık kavramı, kamu sektöründe en çok tartışılan bir kavram olmuştur (Ekici, Koçyiğit, & Küçük, 2009, s. 73).

Dünya'da yaşanan küreselleşme ile birlikte, birçok sektörde yaşanan değişimlerden kamu sektöründe etkilenerek, hem yönetim alanında hemde hizmet sunumunda etkisini gösterip ‘vatandaş memnuniyeti’ni merkeze alarak yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Sezer, 2008, s. 148). Son yirmi yıldır OECD ülkeleri arasında yaygınlaşan yeni kamu yönetimi anlayışının temel felsefesi olan “vatandaş odaklı yönetim” yaklaşımı, modern pazarlama yönetimindeki “tüketici yönlü” yaklaşımın kamuya yansıtılmış seklidir (Usta & Memiş, 2010, s. 334).

Geleneksel kamu yönetiminde, ‘kamu kurumları ne üretirse halk onu tüketir’ anlayışı geçerli iken, yeni kamu yönetiminde, ‘vatandaşın ihtiyaçlarına göre üretim’ anlayışı geçerlidir. İhtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması hususunda vatandaşı müşteri olarak kabul etmek çağdaş bir yaklaşımdır (Usta & Memiş, 2010, s. 334). Bu yaklaşım hem kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını hem de vatandaşın memnuniyetini sağlar.

Toplanan vergiler, kamuda bireyler için sunulan hizmetlerde kullanılmaktadır. Yani halk adına halk için harcamak üzere vatandaştan harç, vergi vb isimlerle paralar toplanmaktadır (Bozkurt, Ergun , & Sezen, 1998, s. 38-39). Halktan toplanan vergilerle yürütülen kamu hizmetleri temel anlamda, halkın doyum düzeyini

sağlamak için, halkın yararına sunulan bu tür kamu hizmetleriyle önemini artırmaktadır.

3.5.3 Vatandaş Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Kamu kurumları tarafından sunulan hizmet kalitesinin ölçümü bizzat hizmetten faydalanan vatandaşlardır. Bu nedenden dolayı hizmet kalitesi beklentileri vatandaşlar tarafından farklılık göstermektedir. Kişilerin eğitim seviyesi, sosyal seviyesi ve geliri gibi pek çok faktör beklentileri etkilemektedir.

Sunulan hizmetten memnuniyet duyulmasını etkileyen başlıca faktörler şu şekilde özetlenebilir (Öztemel, 2001, s. 53);

Deneyimler: Önceki deneyimler memnuniyet için önemli bir unsurdur.

Kişisel özellikler: Müşterilerin/vatandaşların sosyal, fiziksel, uzmanlık derecesi, demografik durumu, eğitim seviyesi gibi özellikleri de memnuniyet için çok etkilidir.

Durumsal etki faktörleri: Teknolojik gelişme ve halkla ilişkiler hizmet kategorisindeki faaliyetler gibi faktörleri içerir.

Sözlü İletişim: Müşterilerin/vatandaşların çevrelerinden daha önce edindikleri hizmetle ilgili bilgilerdir.

Vatandaş memnuniyeti konusunda hizmet kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre (Ardıç, 2004, s. 66-67);

- Vatandaşların algıladıkları hizmet kalite düzeyleri ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Gelir gruplarına göre, hizmet kalitesinden memnuniyet ile vatandaşların algıladıkları düzeylerde farklılık vardır.
- Eğitim gruplarına göre, hizmet kalitesinden memnuniyet ile vatandaşların algıladıkları düzeylerde farklılık vardır.
- Yaş gruplarına göre, hizmet kalitesinden memnuniyet ile vatandaşların algıladıkları düzeylerde farklılık vardır.
- İkamet süresine göre, hizmet kalitesinden memnuniyet ile vatandaşların algıladıkları düzeylerde farklılık vardır.

Ayrıca, kamu hizmetinden yararlanan vatandaşın, tatmin olma derecesinde, vatandaş odaklı bir yönetim yaklaşımının, önemli rol oynadığı genel kabul görmüş bir düşüncedir (Yüksel F. , 2004, s. 4).

3.6. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi

Demokratik değerlerle birlikte yerel yönetimler; mesul oldukları kamusal hizmetlerin yürütülmesinde, merkezi yönetimin sunduğu hizmetlere göre etkinlik ve verimliliği ileri seviyede gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar olarak benimsenmektedirler (Berk, 2003, s. 48). Yerel yönetimlerde değişim, ekonomik ve toplumsal değişmeye paralel bir gelişme izlemiştir (Berk, 2003, s. 49-50). Kamu yönetimi içinde yerel yönetimler dünya genelinde vazgeçilmez ve önemli bir yere sahiptir.

Yerel yönetimlerde sunulan hizmetin performansının yüksek olabilmesi için müşterilerin tatmin olması, kaliteli ve devamlı olarak hizmetlerin geliştirilmesine odaklanması ve bu yeni yönetim felsefesinin benimsenmesi ile birlikte faaliyete geçirilmesi gerekir. Benimsenen bu yönetim felsefesi ise Toplam Kalite Yönetimidir (Berkün, 2005, s. 39-40).

Büyük kamu yönetimi reformlarına ihtiyaç duyan yerel yönetimlerin, ülkemizde olduğu gibi kıt kaynaklara sahip olması, toplam kalite yaklaşımının gelişmekte olan ülkelerde daha önem arz etmekte ve problemlerin çözümünde kolaylaştırıcı olacağı savunulmaktadır (Berkün, 2005, s. 40). 1980 yılı sonrasında liberalleşme politikaları ve 1990 yıllarında öne çıkan bölgeselleşme, yerelleşme ve küreselleşme politikalarıyla konuyu daha önemli hale getirmiştir (Ökmen, Baştan, & Yılmaz, 2004, s. 53-62).

Son yirmi yıldır önemli atılımlar yapan türk yerel yönetimleri, teknolojik gelişmelerle birlikte ve çağdaş yönetsel anlayışla yeniden yapılanma arayışına girmiştir. Bu süreçle birlikte yerel yönetimler, halk, siyasetçi ve yönetici için güncel yaşamın önemli bir unsuru haline gelmiştir (Çukurçayır M. A., 2004, s. 241). Yerel yönetim hizmet kalitesinin yükselmesi için yerel halkın şikâyetlerini ciddiye alıp değerlendirmesiyle mümkündür.

Şikâyet düzeneğinin iyi kurulması için şu özellikler olmalıdır; şikâyet formları basit anlaşılabilir ve kullanımı kolay olmalı, şikâyetler ulaşabilir olmalı, soruşturma adil ve güvenilir olmalı, hızlı sonuçlandırılmalı ve bu bilgilerin değerlendirilerek analiz edilebilmesidir (Öztürk & Coşkun, 2002, s. 79-80).

3.6.1. Belediyelerde Hizmet Kalitesi

Belediyeler halka en yakın ortak ihtiyaçları karşılamak için bölgesel olarak kurulan yönetim birimleridir (Göküş & Alptürker, 2011, s. 123). Belediyeler, belde halkına şehircilik hizmetlerinden eğitim ve kültür hizmetlerine kadar çok çeşitli hizmetler vermektedirler. Ancak belediyeler bu hizmetleri verirken belli yasalara uymak zorundadırlar.

Yasalar gereği elde ettikleri gelirlerle bu hizmetlerin giderlerini karşılamak ve ayrıca hizmetlerde kar amaçsız olmak durumundadırlar. Bu yönüyle belediyeler kar amaçsız işletmeler olarak değerlendirilebilirler (Usta & Memiş, 2010, s. 335). Hizmet kalitesinin halkın istediği gibi olabilmesi için vatandaşlar, belediye tarafından verilecek kararlara katılması gerekir. Halk karar mekanizmasına dahil olup arzu ettiği hizmeti isteyerek hizmet kalitesi gerçekleşir (Usta & Memiş, 2010, s. 335-336).

Belediye çalışanının görevlerini yerine getirme biçimi de kalite unsuru içinde değerlendirilmelidir. Mesela, evine su bağlatmak isteyen kişiden alınan ücret, verilen hizmetin süresi ve harcanan işgücü; diğer yandan belediye çalışanlarının hizmeti yerine getirirken takındıkları tavır, güler yüzlülük, ses tonları vb. su sağlama hizmetinin kalitesini oluşturur (Peker, 1996, s. 23).

Soyut nitelikte olan Hizmet kelimesi Hizmet kalitesi ifadesini de soyut kılmaktadır. Bu sebepten dolayı, hizmet kalitesi yerine “algılanan hizmet kalitesi” ifadesi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi, vatandaşların beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir.

Bu durum şöyle formüle edilebilir: $AHK = GHK - BHK$. Burada, AHK; algılanan hizmet kalitesi, GHK; gerçekleşen hizmet kalitesi ve BHK; beklenen hizmet

kalitesidir. Bu formüle göre, AHK “0”’a esit veya büyükse, vatandaşın hizmet kalitesi değerlendirmesi olumludur. AHK negatif ise, bu takdirde vatandaşın hizmet kalitesi algılaması olumsuzdur diyebiliriz (Usta & Memiş, 2010, s. 336).

Sonuç olarak belediyelerin sunduğu hizmet kalitesini ölçecek olan yine o hizmetlerden yararlanan vatandaşlardır. Kişinin sahip olduğu gelir durumu, eğitim seviyesi ve sosyal düzeyi gib faktörler beklentileri ve algılamayı etkileyen unsurların başında gelmektedir.

3.7. Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kullanılan Modeller

Hizmet kalitesinin etkin bir şekilde ölçülmesi gerekliliği hizmet kalitesinin artan önemini ortaya çıkartmıştır. ‘Ölçemediğini daha iyi hale getiremezsin’ ifadesiyle hizmet alanında da hizmet kalitesini etkin olarak ölçümlemeye çalışmaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçümünde 1980’li yıllardan itibaren pek çok yaklaşım ve model önerilmiştir. Bu yaklaşımlar içerikleri itibarıyla iki grupta toplanmışlardır. Birinci grupta yer alan yaklaşımlar hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile algılarının karşılaştırılması suretiyle ölçülebileceğini öne sürmektedir. Bu grupta yer alan kalite ölçüm yaklaşımlarının başlıcaları; Grönroos’un Nordik Modeli, Parasuraman, Zeithaml ve Berry’nin Servqual Modeli, Rust ve Oliver’in Üç Bileşenli Hizmet Kalitesi Modeli ve Teas’ın Performans Değerlendirme Modeli’dir (Yalkın, 2010, s. 56).

Hizmet kalitesi ölçümüne ilişkin yaklaşımların ikinci grubunda yer alan modellerde, hizmet kalitesi ölçümünde müşteri beklentilerini dikkate almanın gereksiz olduğu ve etkin olmadığı, buna karşın ölçümde müşteri algılarına yoğunlaşılması gerektiği öne sürülmektedir. Bu grupta yer alan kalite ölçüm yaklaşımlarının başlıcaları; Cronin ve Taylor’ın Servperf Modeli, Dabholkar vd.’nin Perakendecilik Hizmetleri Kalite Ölçeği, Brady ve Cronin’n Hiyerarşik ve Çok Boyutlu Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli’dir (Yalkın, 2010, s. 56). Çalışmalarda ele alınan hizmetlerin türlerinin ve özelliklerinin de kalite ölçümünde kullanılacak yaklaşıma etki ettiği gözlenmektedir.

Ancak gözlenen bir başka gerçek ise; araştırmalarda en çok başvurulan kalite ölçüm modelinin Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş olan Servqual modeli olduğu, bunu Cronin ve Taylor'un Servperf modeli ile Grönroos'un Hizmet Kalitesi modelinin takip ettiğidir (Gazioğlu, 2013, s. 26).

3.7.1. Servperf Hizmet Kalitesi Modeli

Cronin ve Taylor 1992 yılında Servqual'e alternatif olarak değerlendirilen ve daha sonraki araştırmacılar tarafından da sıklıkla kullanılan *Servperf* ölçeğini oluşturmuşlardır. Bu ölçekte *Servqual* ölçeğindeki boyutlar temel alınmakla birlikte *Servqual* ölçeğinin sadece performans bölümü dikkate alınmaktadır. Her iki ölçeği kıyaslamak amaçlı yapılan araştırmaların sonucunda Cronin ve Taylor, *Servperf* ölçeğinin *Servqual* ölçeğinden daha etkili ve iyi sonuçlar veren bir ölçek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aynı zamanda hizmetle beraber somut bir ürünün de sunulduğu durumlarda *Servperf* ölçeği daha geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir ve bir firmanın performansına ilişkin tavırların deneyimler mevcut değilken beklentiler yoluyla geliştirildiğini ve bu tavırların söz konusu firmanın hizmetlerinden yararlanma ve bu hizmeti satın alma eğilimlerini etkilediğini savunmuşlardır (Sevimli, 2006, s. 40).

Cronin ve Taylor'ın ifadesiyle Servperf; hizmet kalitesinin ölçülmesi için ağırlıklı Servperf, Servqual, ağırlıklı Servqual'den daha uygundur.

$SQ = (\text{Performans} - \text{Beklenti}) \dots\dots\dots$: Servqual

$SQ = \text{Önem} \times (\text{Performans} - \text{Beklenti}) \dots$: Ağırlıklı Servqual

$SQ = \text{Performans} \dots\dots\dots$: Servperf

$SQ = \text{Önem} \times \text{Performans} \dots\dots\dots$: Ağırlıklı Servperf

Müşteri memnuniyeti olgusu Cronin ve Taylor'ın *Servperf* modelinde üzerinde durulan nokta olmuştur. Müşteri memnuniyeti olgusu *Servqual* modelinde ihmal edilmektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramları *Servperf* modelinde farklı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Yeniden satın alma davranışının *Servqual* modelinde öne sürülen hizmetin kalitesinden çok müşterilerin memnuniyetinden etkilendiği savunulmaktadır (Halil Bekir, 2010, s. 39).

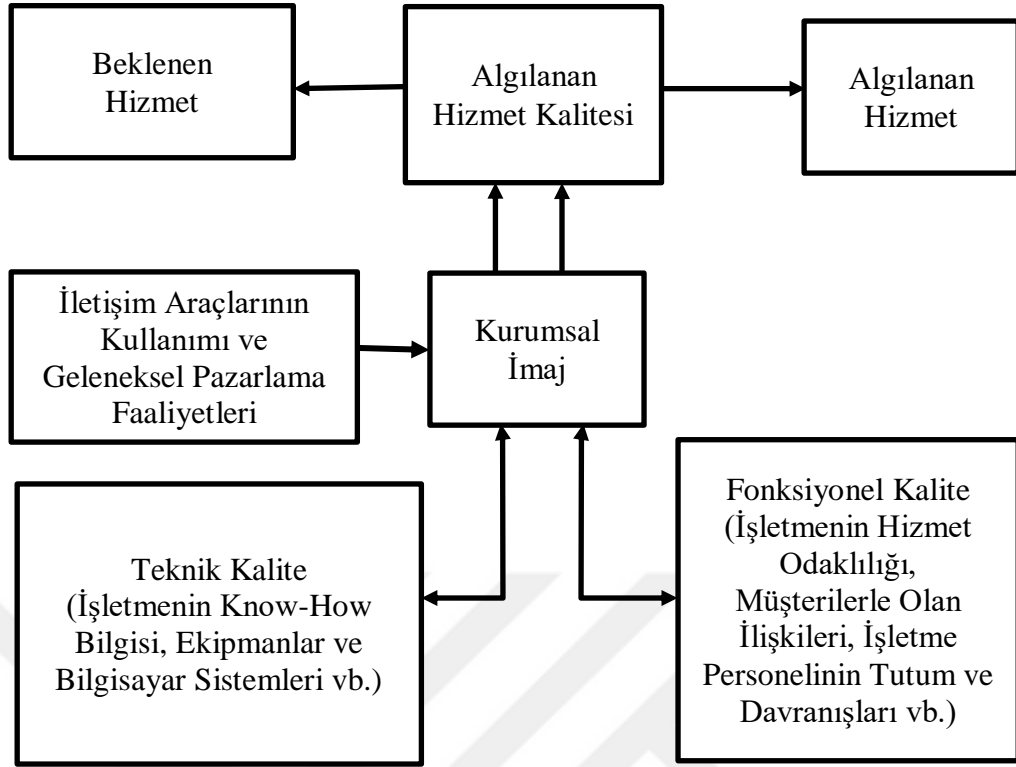
3.7.2. Algılanan Toplam Kalite Modeli

Grönroos tarafından algılanan toplam kalite modeli geliştirilmiştir. 1984 senesinde geliştirdiği modele göre, müşteri beklentisiyle birlikte beklenen hizmet ile kaliteli hizmet sunulduktan sonra algılanan kalite arasındaki farka dayanmaktadır. Modelin merkezini müşterinin değer yargısı oluşturmaktadır (Yüksel Ü. , 2002, s. 41).

Tüketicinin hizmetten bekledikleri ile müşteri algısını yerleştirmekte ve müşteri deneyimleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bu aşamada sunulan hizmet kalitesi ve beklenen algı iki temel kalite boyutuna bağlı olarak modellenmiştir. Bu boyutlar Fonksiyonel Kalite ve Teknik Kalite boyutlarıdır. Makine ve sistemler, teknik çözüm, bilgi gibi temel faktörlerle ilişkili olan, teknik kalite boyutu hizmette sonucu esas almaktadır. Teknik kalite, müşterilerin ne aldığı ve verilen hizmetin sonucu ile ilgilidir. Teknik kalite, prosedürler ve tekniklerle kaliteyi güvence altına alacak sistemlerin uygulanmasıdır.

Müşterilere sunulan hizmet, kalitenin değerlendirilmesi ve müşteriler önemlidir. Bakımdan çıkan arabanın durumu, kuaförden çıkan kadının saçlarının görünümü, bir lokantada verilen yemeğin kalitesi teknik kaliteye örnek olarak verilebilir (Yumuşak, 2006, s. 34-35). Özetle, 'Ne sunuldu?' sorusuna teknik kalite cevap vermektedir.

Hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı fonksiyonel kalitedir. Hizmet sunulan ortam, sunucunun yaklaşımı, verilecek hizmetin hazır ve sunuma uygun olması ve müşteriyle ilişkisi vb. değişkenlere bağlı olarak fonksiyonel kalite hizmetin sunumunu esas almaktadır. Yani sunulan hizmetin aşamalarıyla alakalıdır.



Şekil 3. 2. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: (Gazioğlu, 2013, s. 29)

Teknik kalite kendisine ulaşan müşteri nasıl ulaştırıldığından etkilenecektir. Örneğin, lokantanın oturma düzeni, yemeğin masaya sunum şekli, servis yapan garsonların giyim şekli, lokantanın deorasyonu vb. faktörler fonksiyonel kaliteyi etkiler. Benzer şekilde, bir araba servisinde gösterilen ilgi ve arabanın zamanında teslimi de hizmet kalitesinin fonksiyonel boyutu içindedir. Kuafördeki bir bayanın bekleme süresi, beklerken sıkılmaması için okuyacağı dergi verilmesi veya içecek ikram edilmesi de fonksiyonel kalite ölçüsüdür. Aynı işi yapan farklı şirketlerin sunduğu hizmetin teknik kalitesi benzer algılanıyorsa fonksiyonel kalite önem kazanır (Yumuşak, 2006, s. 35). Fonksiyonel kalitenin, sistematikleştirilmesi, standartlaştırılması ve müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi daha zordur. Algılanan hizmet kalitesi Şekil 3.2’de gösterilmektedir.

Fonksiyonel kalite, Müşterinin algılamaları ve önyargılarından çok fazla etkilenir. Teknik kalitedeki performans düşüklüğünü fonksiyonel kalitenin yüksek olması ile telafi edilebileceği yapılan araştırmalar göstermektedir. Fonksiyonel kalite yetersiz

olur teknik kalite uygun düzeyde olursa, müşteri teknik performansın yeterli olmasından tatmin olmayacaktır (Yumuşak, 2006, s. 35-36).

Taklit edilemeyen işlevsel kalite, hizmetin farklı sunulması, farklı çözüm önerileri sunmak için daha fazla avantaj sağlar. Özel hizmet markası kullanılması ve tanınır olma vb. gibi farklılıklar müşteri algısında sunulan hizmeti olumlu yönde etkileyecektir. Ağızdan ağıza pazarlama, halkla ilişkiler, fiyat, teknik ve işlevsel kalitenin dışında dış görünüşteki algılanan hizmet kalitesi vb. fonksiyonlar işletme imajını etkileyen değişkenleri içermektedir.

Firma imajı Grönroos'a göre, firma ya da işletmeyi müşterinin nasıl algıladığını belirtmektedir. Sunulan hizmetlerle sembolleşerek teknik ve işlevsel kalitesi ile birlikte firma imajı oluşmaktadır (Şarbak, 2009, s. 37).

Hizmetler için imaj çok önemli ve müşterinin algısını etkileyebilmektedir. Örnek olarak, turizm sektöründeki bir otelin, tatil boyunca otel personelinin tutum ve davranışı işlevsel kalite, tatil sonlandığında müşterinin kendini dinlenmiş hissetmesi ve mutlu olması teknik kalite ve otele ait reklamlar, fiyat, dergi ve gazetelerde yayınlanan haberler neticesinde müşterinin zihninde oluşan otelin imajıdır (Şarbak, 2009, s. 37). Seçkin müşterilere sunulan hizmet yöntemi ile ilgili algılanan toplam kalite modeli incelendiğinde sunulan hizmet hakkında beklenen kalite önemli ipuçları vermektedir (Değermen, 2006, s. 36-37).

3.7.3 Servqual Hizmet Kalitesi Modeli

Parasuraman ve arkadaşları, sunulan hizmetin kalitesini ölçülmesi hususunda, müşterilerin algıladığı hizmetin kalitesini ölçümlemek amacıyla ölçeğin çok parçalı olarak geliştirilmesi için yaptıkları çalışmalar, sunulan hizmetin kalitesinin ölçülmesi için çalışılan diğer literatürler içinde uygulama tarzı, konunun kapsam alanı ve geçerli olması anlamında yapılan çalışmanın en gelişmiş olduğu söylenebilir (Şeker kaya, 1997, s. 35).

PZB, 'kişinin algıladığı ile istediği ya da beklediği arasındaki farklılık ölçüsü' hizmet kalitesidir şeklinde ifade etmiş ve aşağıdaki gibi formüle etmiştir (Parasuraman, Zeithaml, & Leonard, 1988, s. 19):

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Algılanan Kalite} - \text{Beklenen Kalite}$$

Hizmet kalitesi boyutları; güvenilirlik, fiziksel özellikler, yeterlilik, heveslilik (ilgi), nezaket, iletişim, itibar, müşteriye bilmek ve anlamak, ulaşılabilirlik ve güven'dir. Daha sonra Parasuraman ve arkadaşları uyguladıkları anketleri değerlendirerek, hizmet kalitesini belirleyen on boyutu beş boyuta indirgemişlerdir. Ankette yer alan bu beş boyut şöyledir (Parasuraman, Zeithaml, & Leonard, 1988, s. 23):

Fiziksel Özellikler (Tangibles); Personel, iletişim aletleri, donanım ve diğer fiziksel etkenlerin durumu,

Güvenilirlik (Reliability); Hizmetin söz verildiği gibi doğru ve güvenli bir şekilde sunulma becerisi,

Heveslilik (Responsiveness); Hizmeti hızlıca sunmaya ve müşterilere yardımcı olmaya istekli olması,

Güvence (Assurance); Hizmet personelinin müşteriler üzerinde itimat ve güven duygusu oluşturması, bilgisi, görgü ve yetenek kabiliyeti,

Empati (Empathy); İşletmenin müşterisine gösterdiği özel ilgi, olarak sıralanabilir.

Parasuraman ve arkadaşları, müşterilerin hizmetten beklentisi algılanandan fazla olursa müşteriler için kalite algısı tatminkâr olmaz. Müşterilerin beklenen hizmetle algıladıkları eşit olursa kalite algısı tatminkâr olur. Müşterilerin algıladıkları kalitenin istenen düzeyde olması için beklenen hizmetin algıladıkları hizmetten düşük olması gerekmektedir (Parasuraman, Valerie, & Leonard, 1985, s. 48). Geliştirilmiş bütün modellerdeki gibi Servqual'in tasarlayıcıları uyguladıkları yöntem ile birlikte belirli bir metodoloji belirlemişlerdir.

Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesini müşterinin hizmet algısı ile beklentisi arasında fark olduğunu savunmuşlar, Servqual metoduyla ilk önce müşterinin algı ve beklentilerini hangi yöntemle ölçecekleri belirlemeye çalışmışlardır. Yaptıkları bu çalışmalarda 5 boyuttan oluşan ve 22 maddelik bir anket tasarlayarak elde etmişlerdir. Ankete katılanlara yedili likert ölçeğinden oluşan (1 Kesinlikle

Katılmıyorum, 7 Kesinlikle Katılıyorum) soruları yöneltilmiş ve bu sorulara puan verilmesi istenmiştir. Sırasıyla Servqual puanı aşağıdaki formülle hesaplanır (Gazioğlu, 2013, s. 30-31):

$$\text{Servqual Puanı}(SP) = \text{Algı Puanı}(A) - \text{Beklenti Puanı}(B)$$

- Müşterilerin her biri için her boyuta ait ortalama Servqual puanı hesaplanarak ilgili boyutun ifade sayısına bölünür.
- Müşterilerin tamamı için birinci adımda hesaplanan skorlar toplanıp müşteri adedine bölünerek ortalama Servqual skoru (OSS) hesaplanır.
- Boyutların her biri için hesaplanan skorlar toplanarak boyut sayısına bölünüp ağırlıklandırılmamış Servqual skoru (ASS) hesaplanır.
- Ağırlıklandırılmış Servqual skorunun hesaplanması için her boyut için birinci adımda bulunan skor, müşterinin verdiği ağırlık ile çarpılarak diğer adımlar tekrarlanır.
- Ankette kullanılan ve beklenti ile algı puanını ölçülmesine yönelik önermelere genel olarak aşağıdaki gibi örnek verilebilir;

Beklenti İfadesi: Kusursuz İşletmesinin hizmet binaları ve dekarasyonu göze hoş görünür.

Kesinlikle Katılmıyorum (1 2 3 4 5 6 7) Kesinlikle Katılıyorum

Algı İfadesi: XYZ işletmesinin binaları ve dekarasyonu göze hoş görünür.

Kesinlikle Katılmıyorum (1 2 3 4 5 6 7) Kesinlikle Katılıyorum

Ayrıca, Parasuraman ve arkadaşları bir hizmet işletmesinde hizmet kalitesini etkileyecek 5 nokta belirlemişlerdir. Bu noktalar hizmet verenin hizmet kalite anlayışları ile uygulamaları veya müşterilerin hizmet beklentileri ile yararlandıkları esas hizmet arasındaki farklar şeklinde özetlenmiştir. Parasuraman ve arkadaşları bu farkları 'Boşluk (GAP)' olarak tanımlamışlardır.

Boşluk 1: Müşterilerin beklentileri ile hizmet organizasyonu yönetiminin bu beklentileri algılaması arasında oluşan boşluktur.

Boşluk 2: Hizmet organizasyonu yöneticilerinin müşterilerin beklentilerini algılamaları ile hizmet kalite standartları arasındaki boşluktur.

Boşluk 3: Hizmetin sunumu ile hizmet kalitesi standartı arasındaki boşluktur.

Boşluk 4: Müşterilere sunulan hizmet ile müşterilerin hizmeti henüz almadan önce hizmet hakkında bildikleri ile ilgili boşluktur.

SQ = Hizmet kalitesi

k = Niteliklerin sayısı

Pij= j ile ilgili olarak uyarımın performans algısı

Eij= i uyarıcısı için yerinde norm olan j niteliği için hizmet kalitesi beklentisidir.

Hizmetlerin beğenilmemesine neden olan dört temel boşluk ve bunların sonucunda ortaya çıkan beşinci boşlukla birlikte toplam beş boşluk modelde belirtilmektedir. Modelin genel hatları Şekil 3.3'de belirtilmiştir.

3.8. Performans Kavramı ve Ölçümü

Performans, muğlak bir kavram olmasına rağmen, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşan, başka bir ifadeyle stratejisini etkili bir şekilde uygulayan işletmenin performansının iyi olduğunu varsaymak mümkündür (Otley, 1999). Buna göre performans, işletmenin seçilen stratejiyi uygulama becerisi olarak tanımlanabilir (Parida & vd., 2015).

Ölçme ise, performansa neden olan faaliyetler (eylemler) ve sayısallaştırma süreci anlamına gelmektedir (Neely, Gregory, & Platts, 1995). İşletmelerin ölçüm yapmalarının nedeni; geçmişte nerede olduklarını, şu an nerede olduklarını, nereye gitmek istediklerini, oraya nasıl gideceklerini ve oraya ulaştıklarını nasıl anlayacaklarını bilmek istemeleridir (Lebas, 1995).

Performans ölçümü, faaliyetlerin (eylemlerin) etkililiğini ve etkinliğini sayısallaştırma süreci olarak tanımlanabilir (Neely, Gregory, & Platts, 1995, s. 80). Ölçütlerin geliştirilmesi ve performansı belirlemek, analiz etmek ve raporlamak amacıyla verilerin toplanması performans ölçümünün kapsamındadır (Choong, 2013, s. 109). Performans yönetim sistemlerinden birini kullanarak, işletmelerin, performanslarını ölçme ve yönetmelerinin pek çok nedeni vardır.

3.8.1. Performans Ölçümünün Nedenleri

Teknolojinin gelişmesi ve ürün çeşitliliğinin artması, işletmeler arasındaki rekabetin küreselleşmesine ve artmasına neden olmuştur (Wongrassamee, Gardiner, &

Simmons, 2003, s. 14). Artan rekabetle birlikte müşteriler; ürünlerde az maliyet, kalite, çeşitlilik ve kısa üretim süresi gibi özellikler aramaktadır.

İşletmeler, müşterilerin bu taleplerini karşılamak için sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim gibi yeni felsefeleri ve üretim teknolojilerini uygulamaktadır. İşletmelerin, bu uygulamalarda ne kadar başarılı olduklarını anlayabilmeleri için performanslarını değerlendirmeleri gerekmektedir (Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J., 1997, s. 207).

Çünkü performansın artırılması; rekabet avantajının elde edilmesi, sürdürülmesi ve artırılmasında işletmeler bakımından önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 14). Öyleyse işletmelerin, performanslarını ölçmelerinin nedenlerinden biri, dış çevrelerindeki değişikliklere sürekli olarak tepki vermek, uyum sağlamak ve rekabet avantajı kazanmaktır (De Wall & Kourtit, 2013, s. 447).

Performans ölçümüyle işletme, kendi performansının mevcut düzeyini raporlayarak ve bu düzeyi, hedeflediği performans düzeyiyle karşılaştırarak performansını arttıracak düzeltici faaliyetlerde bulunabilir (Melnyk, Bititci, Tobias, & Anderson, 2014). Bu bakımdan performans ölçümü, stratejik kontrolün (stratejinin kontrol aşamasının) bir parçasıdır (Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Gregory, M.; Richards, H., 1994, s. 141). İşletme, çalışanlarda işletmeye ait olma duygusunun yaratılması ve çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla da performans ölçümünden yararlanabilir.

Ayrıca müşteriler, tedarikçiler, finansal kuruluşlar ve yasaları düzenleyenler gibi dış paydaşlar, işletmenin mevcut durumunu ve gelecekte ne kadar iyi faaliyette bulunabileceğini değerlendirirken performans ölçümünden elde edilen bilgilere ihtiyaç duyabilirler (Lebas, 1995, s. 24). İşletmelerin, performanslarını ölçmelerinin nedenlerinden biri de stratejilerini performans ölçütleri setine çevirerek stratejilerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayabilmektir (De Wall & Kourtit, 2013, s. 447).

Buna bağlı olarak finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte kullanan AKYV mükemmellik modeli, performans prizması, performans piramidi,

dengeli ölçüm kartı vb. çok boyutlu performans yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır (Kennerley & Neely, 2002, s. 1224).

3.8.2. Performans Ölçümü

İşletmeler rekabet avantajı kazanmak, bu avantajlarını sürdürmek ve arttırmak amacıyla işletme süreçlerini değerlendirmede ve iyileştirmede performans ölçütlerini kullanmaktadır (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003).

İşletmelerin 1980 yılına kadar kullandığı performans ölçütleri, geleneksel muhasebe sistemine dayanan finansal performans ölçütleriydi. Geleneksel performans ölçütleri olarak da bilinen bu ölçütlere kar, verimlilik, yatırım karlılığı, aktif karlılığı, satış gelirleri, satın alma fiyatından sapmalar, çalışan başına satış geliri ve üretim birimi başına kar örnek olarak verilebilir (Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J., 1997, s. 208)

İşletmelerin çevresinde 1980'li yıllardan önce yaşanan bazı değişiklikler sonucunda işletmelerin performanslarını (başarılarını) değerlendirmede finansal performans ölçütlerinin tek başına kullanılması artık uygun olmamaya başlamıştır (Kennerley & Neely, 2002, s. 1223).

Çevrede yaşanan bazı değişiklikler aşağıda sunulmuştur:

- İşçilik ücretlerinin parça başı yerine saat başına ödenmesi sonucunda çift taraflı kayıt sisteminin, maliyetlendirmede ve kontrolde yetersiz kalması,
- İngiltere'de dokuma fabrikalarının daha bütünleşik olması ve çoklu üretim süreçlerinin bir araya getirilmesi,
- Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası işletmelerin ortaya çıkması (Wilcox & Bourne, 2003, s. 807),
- Gücün üreticiden müşteriye geçmesi ve ürün üretim süreci bakış açısından müşteri tatmin süreci bakış açısına geçilmesi,
- Ticaret engellerinin kalkması ve rekabetin küreselleşmesi,
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler (Wilcox & Bourne, 2003, s. 808),

- İşletmelerin, daha kaliteli ürünleri daha az maliyetle ve daha fazla çeşitte üretebilen deniz aşırı rakiplerine karşı pazar paylarını kaybetmesi,
- İşletmelerin, rekabet avantajı elde etmek için maliyetin yanı sıra kalite, esneklik, kısa üretim süresi gibi etkenlere stratejilerinde öncelik vermeye başlamaları (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63),
- Sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim, esnek üretim sistemleri gibi yeni üretim yönetimi felsefelerinin ve teknolojilerinin işletmeler tarafından uygulanması (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63),
- Henry Ford'un ünlü özdeyişinin (Siyah olduğu sürece istedikleri renge sahip olabilirler) değişmesi ve günümüzdeki işletmelerin, az maliyet, ürün ve hizmetlerinde standartlaşma ve çok çeşitliliğin yanı sıra müşterileri için kişiye özel ürün ve hizmetler sunmayı öğrenmek zorunda olmaları (Kaplan & Norton, 1996a, s. 4)
- Dünyadaki en iyi işletmelerle rekabet etmeleri nedeniyle, günümüzdeki işletmelerin yeni ürün ve hizmetlere yapacakları ya da yaptıkları yatırımlardan yeterli geri dönüş alabilmeleri için, dünyanın her yerinden müşterilere sahip olmalarının gerekmesi,
- Ürün yaşam süresinin kısılması nedeniyle, bir ürünün yaşamının bir bölümündeki rekabet avantajının sonraki bölümde ürün liderliğini garanti etmemesine bağlı olarak müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden tahmin etmede, yeni ürün ve hizmet sunumlarını tasarlamada, yeni ürün teknolojilerini daha etkin üretim ve hizmet sunum süreçlerine hızlıca adapte etmelerinde uzman olmanın günümüzdeki işletmeler için zorunluluk haline gelmesi,
- Yenilenen bir Ford motor fabrikasının fabrika müdürünün de belirttiği üzere günümüzdeki işletmelerin çalışanlarının işinin; üretilen parçaları makine bandı (konveyör) üzerinde izlemek yerine problemler üzerine düşünmek, bu problemleri çözmek ve ürünün ya da sunulan hizmetin kaliteli olmasını sağlamak haline dönüşmesi ve buna bağlı olarak işletme çalışanlarının işletmede değişken maliyetler yerine problem çözücüler olarak görülmeleri (Kaplan & Norton, 1996a, s. 5).

İşletmelerin çevresinde yaşanan bu değişiklikler sonucunda finansal performans ölçütlerinin pek çok sınırlılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, işletmedeki yönetici ve şefler işletmenin üretim performansının değerlendirilmesinde finansal

raporların yararlı olamayacak kadar eski olduğunu düşünmektedir (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63-65). Finansal performans ölçütlerinin sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim gibi yeni felsefelerde ve yönetim tekniklerinde tek başlarına kullanılmaları uygun değildir.

Bu nedenle, finansal raporlar işletmenin yönetim yaklaşımını çok fazla yansıtmamaktadır (Ghalayini & Noble, 1996, s. 66). Finansal performans ölçütlerinin yukarıda belirtilen sınırlılıkları, performans ölçümünde devrime yol açmıştır (Kennerley & Neely, 2002, s. 1223).

Alanyazınında, performans ölçütlerinin taşınması gereken özellikler aşağıda sunulmuştur:

- Performans ölçütleri, işletmenin hedeflerine bağlı olarak oluşturulmalıdır.
 - Performans ölçütleri, aynı sektördeki işletmelerin birbirlerini karşılaştırabilmelerini sağlamalıdır.
 - Her performans ölçütünün amacı net olmalıdır.
 - Veri toplama ve performans ölçütlerinin hesaplanma yöntemleri açıkça tanımlanmalıdır.
 - Orana dayalı performans ölçütleri, mutlak rakamlara tercih edilmelidir.
 - Performans ölçütleri, değerlendirildiği işletme biriminin kontrolü altında olmalıdır.
 - Performans ölçütleri müşteri, çalışan ve yöneticiler ile birlikte tartışılarak seçilmelidir.
 - Objektif (nesnel) performans ölçütleri, subjektif (öznel) olanlara tercih edilmelidir (Globerson, 1985, s. 640).
 - Performans ölçütleri, üst yönetimin desteğine sahip olmalıdır.
 - Performans ölçütlerinin, yönetici ve çalışanların günlük işleriyle ilişkili olduğundan emin olunmalıdır.
 - Performans ölçütleri, bu ölçütler ile yönetici ve çalışanların bu ölçütlere ilişkin değerlendirmelerini ilişkilendiren geri bildirim bir parçası olmalıdır.
- Finansal olmayan performans ölçütleri, öncelikli olarak kullanılmalıdır.
- Performans ölçütleri, birimden birime değişiklik göstermelidir.
 - İşletmenin ihtiyaçları değiştiğinde, performans ölçütleri de değişmelidir.

- Performans ölçütleri, sadece izlemek yerine iyileştirmeyi desteklemeyi amaçlamalıdır (Folan & Browne, 2005, s. 665).

Ayrıca, finansal olmayan performans ölçütleri, işletmenin amaçları ve stratejisiyle tutarlıdır. Pazardaki ihtiyaçlar değiştikçe, bu ölçütler de değişmektedir; çünkü bunlar esnekler. Çalışanlar, finansal olmayan performans ölçütlerini kolayca anlayabilecekleri için, bu ölçütlerin kullanılması sürekli iyileştirmeyi de kolaylaştırmaktadır (Anderson & McAdam, 2004, s. 468). Ölçülebilir olmalarının yanı sıra finansal performans ölçütlerinden daha zamanlı olmaları bu ölçütlerin sahip olduğu bir diğer avantajdır.

Finansal olmayan performans ölçütlerinin diğer avantajları aşağıda sunulmuştur:

- Kaliteyle ilgili finansal olmayan performans ölçütlerini ölçmek ve anlamak genellikle kolaydır.
- Finansal olmayan performans ölçütleri, yönetici ve çalışanların dikkatini işletme süreçleri üzerinde toplamakta ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan öncelikli problem alanlarını belirlemede onlara yardımcı olmaktadır.
- Hataların sayısı gibi finansal olmayan performans ölçütleri, kalite iyileştirme çabalarının başarılı olup olmadığı konusunda hızlı ve kısa vadeli geri bildirim sağlamaktadır.
- Müşteri tatmini ve çalışan tatmini gibi finansal olmayan performans ölçütleri, işletme performansının uzun vadedeki durumuna ilişkin bilgi vererek yöneticilere alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır.
- Yöneticiler, finansal bir karar almadan önce işletme faaliyetlerinin durumuyla ilgili bilgi sahibi olmaktadır.
- Çalışanlar, stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan belirli faaliyetlere ilişkin daha iyi bilgi sahibi olmaktadır.
- Yatırımcılar, işletme performansıyla ilgili daha iyi bir fikre sahip olmaktadır (Uyar, 2010, s. 213).

Performanslarını ölçme ve yönetmede sadece finansal performans ölçütlerini ya da sadece finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmak işletmeler için yeterli

olmayacaktır. Çünkü bunlar birbirlerini tamamlamaktadır (Uyar, 2010). Öyleyse işletmeler, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte kullanmalıdır.

3.9. Performans Ölçüm Yöntemleri

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan yöntemleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar finansal yöntemler, finansal olmayan yöntemler ve birleşik (çok boyutlu) yöntemlerdir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Albayrak & Erkut, 2010).

3.9.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

İşletme performansının ölçümünde kullanılan finansal yöntemler, geleneksel performans ölçüm yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Finansal yöntemler, muhasebe verilerine dayalı yöntemler olup, genellikle, verimlilik ve kârlılık gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanmaktadır (Ergin & Ergun, 2002, s. 2). Bu yöntemler performans ölçümünde kullanılan en temel yöntemlerdir.

Muhasebe verilerine ilişkin olarak geliştirilen içsel ve dışsal raporlar ile bunların analizi finansal yöntemlerin esasını oluşturmaktadır (Karapınar, 2002, s. 60). İçsel raporlar, şirket yönetimin karar almasına yardımcı olması amacıyla hazırlanan verilerden oluşmaktadır. Maliyet analizleri, hacim-kâr analizleri, bütçeler bunlara örnek olarak verilebilir. Dışsal raporlar ise, ağırlıklı olarak işletme dışındakiler tarafından performans değerlemesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin sunumunu amacıyla yapılmaktadır (Karapınar, 2002, s. 61). Örneğin hazırlanan finansal tablolar ve bu tabloların analizi, dışsal raporlamaya dayalı finansal yöntemlerdir.

Finansal yöntemlerde bilgiler içe dönük, sayısal ve yalnız finansal nitelikte olan olaylara dayanmaktadır. Bu bilgiler planlama ve kontrol açısından önemli ancak ayrıntılı planlar ve stratejik organizasyon yönetimi için yetersiz olabilmektedir (Smith, 1997, s. 6). Bu eleştirilere karşın finansal yöntemlerin vazgeçilmez olmasını sağlayan, iki temel özelliği vardır. İlk olarak, finansal yöntemler, kişilerin beklentilerine dayalı olan öznel işletme performansından ziyade kesinleşmiş işletme performansına dayalıdır. Bu açıdan, işletmenin bir bütün olarak kesinleşmiş

performansının değerlemedesinde kullanılır. İkinci olarak, finansal yöntemler bir bütün olarak değerlemeye imkân vermesi yanında, işletmenin her birimindeki alt ve orta seviyedeki yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine de fırsat verir (Myers & Brealey , 2000, s. 325). Finansal yöntemlerin sahip olduğu bu özellikler, sübjektif yargılardan uzak kaldığı için yöntemlerin sonuçları üzerindeki tartışmaları azaltmaktadır.

3.9.2. Finansal Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri

İşletme performansı, müşteri ilişkileri, kalite, insan gücü, bilgi sistemleri, toplumsal ilişkiler gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle modern ölçümleme yöntemlerinin, sadece finansal verilere dayanması yeterli olmamakta, bu tür faktörleri de dikkate alması gerekmektedir (Karapınar, 2002, s. 61). Finansal yöntemler, muhasebe verilerine dayanan verileri esas almakta ve çıktılar üzerinde odaklanmaktadır. Günümüzde ise işletmeler, bu muhasebe verileri ve sayısal değerleme ölçütleri yanında yenilikler, fırsatların değerlendirilmesi, öğrenme hızı, değişim ve dönüşüm yönetimi, kalite, esneklik, güvenilirlik, sorumluluk vb. konularda da rekabet halindedir.

Bu sebeple geleneksel performans ölçütleri, işletmelerin performansını değerlemede yetersiz kalmaktadır. Günümüzde başarı; yöneticilerin ve çalışanların işlerinde nasıl düşündükleri, zamanlarını ve kaynaklarını nasıl harcadıklarına göre değişen bir yapıdadır. Bu sebeple finansal olmayan yöntemler, işletmenin önemli girdi ve çıktıları ile bütünleşmiş, ürün değişkenlikleri gibi durumlarını içerecek şekilde düzenlenmiştir (Ergin & Ergun, 2002, s. 2). Kalite kontrol, malzeme ve stok kontrol, üretim döngüsü kontrol, makine performans ölçütleri ve dağıtım performans ölçütleri finansal olmayan yöntemlere örnek olarak verilebilir (Garrison, Noreen, & Richard, 1997, s. 437).

3.9.3. Birleşik (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Yöntemleri

Birleşik performans yöntemleri, finansal ve finansal olmayan yöntemlerin birlikte kullanılmasını esas almaktadır. Bu yöntemlerden mükemmellik modeli ve dengeli puan kartı yöntemleri günümüzde ön plana çıkmaktadır.

Mükemmellik modeli, bütünsel bir yaklaşımla performans parametrelerini belirlemeyi, dengeli puan kartı ise bu parametrelerin kişisel uygulama hedeflerine indirgenmesini kapsamakta olup iki model aslında birbirinin tamamlayıcı nitelikte ve benzerlikler taşıyan yöntemlerdir (Karapınar, 2002, s. 62). Çok boyutlu performans yönetim sistemleri, işletme yöneticilerinin işletmeyi yönetirken öncelik verdiği strateji, kalite, müşteriler, yenilik, esneklik, insan kaynakları gibi değerleri destekleyen çok sayıda performans ölçütünü kullanmaktadır (Ağca & Tuncer, 2006, s. 174).

Performansın birçok boyutuna odaklanan sistemlerin başında dengeli ölçüm kartı, performans piramidi, performans prizması ve AKYV mükemmellik modeli gelmektedir.

3.9.3.1. Dengeli Ölçüm Kart Modeli (Balanced Scorecard)

Dengeli ölçüm kartı, işletmenin vizyonunu ve stratejisini çok sayıda performans ölçütüne dönüştüren bir çerçeveyi yöneticilere sunmaktadır (Ağca & Tuncer, 2006, s. 177). Dengeli ölçüm kartının en güçlü yanı, işletme stratejisi ile performans ölçütleri arasında ilişki kurmasıdır (Güner, 2008, s. 257).

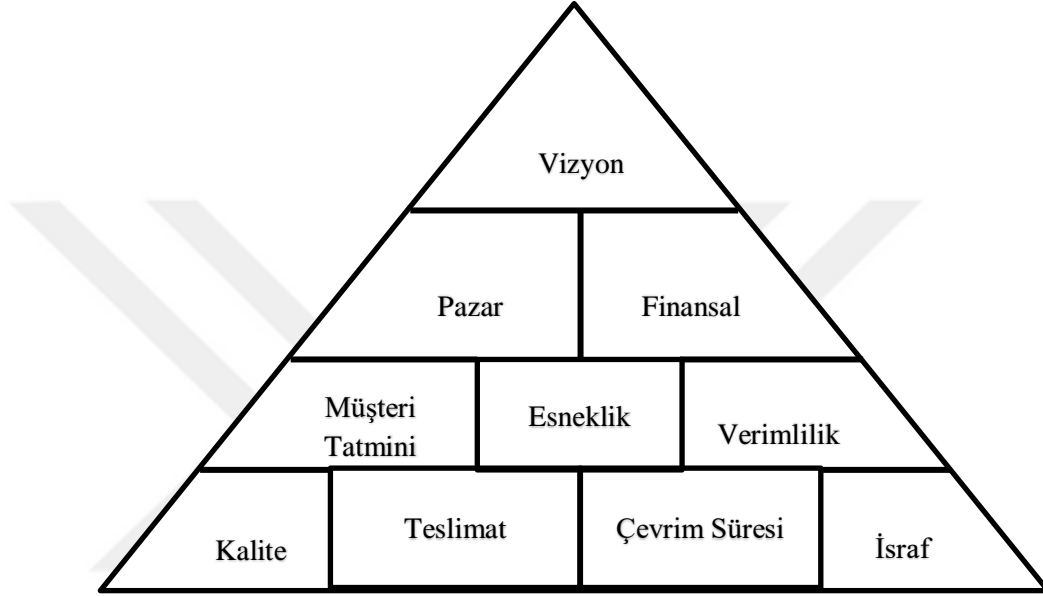
Dengeli ölçüm kartı, içerdiği performans ölçütleri sayesinde işletmenin başarılı olmasını sağlayacak etkenler hakkında işletme yöneticilerini ve çalışanlarını bilgilendirmektedir (Ağca & Tuncer, 2006, s. 177). İleride, dengeli ölçüm kartıyla ilgili çok ayrıntılı bilgi verildiği için burada daha fazla açıklama yapılmamıştır.

3.9.3.2. Performans Piramidi

Kelvin Cross ve Richard L. Lynch, ilk olarak Arnold S. Judson'ın şekillendirdiği performans piramidini geliştirerek 1991 yılında literatüre kazandırmıştır (Anderson & McAdam, 2004, s. 473). Performans piramidinin hedefleri ve ölçütleri; işletmenin vizyonu ve stratejisi, işletme birimlerinin pazar ve finansal hedefleri, işletme birimlerinin faaliyet hedefleri ve öncelikleri ile şube kademesinin faaliyet ölçütleri

olmak üzere dört kademede toplanmıştır (Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J., 1997, s. 209).

Aralarında hiyerarşik ilişki bulunan bu hedef ve ölçütler; vizyon, pazar, finansal, müşteri tatmini, esneklik, verimlilik, kalite, teslimat (dağıtım), çevrim süresi ve israftır (Neely, ve diğerleri, 2000, s. 1126). Performans piramidi, Şekil 3.4'de sunulmuştur.



Şekil 3. 4. Performans Piramidi

Kaynak: (Neely, ve diğerleri, 2000, s. 1125-1126)

Performans piramidinin güçlü yanı, işletmenin hedefleri ile performans ölçütlerini bütünleştirmesidir (Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J., 1997, s. 209). Bu performans yönetim sistemini uygulamak zordur, çünkü bu sistemde önemli performans ölçütleri belirtilmemekte ve sürekli iyileştirme kavramı, bu sisteme açık bir şekilde dahil edilmemektedir (Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J., 1997, s. 209). Ölçütler ayrıntılı şekilde verilmemektedir.

Performans piramidi, performans ölçümünde kullanılacak ölçütlerin nasıl geliştirileceğine ilişkin hiçbir ayrıntı da vermemektedir (Hudson, Smart, & Bourne, 2001, s. 1102).

3.9.3.3. Performans Prizması

Chris Adams ve Andy Neely'nin 2000 yılında alanyazınına kazandırdığı performans prizması, işletmelerin performansını ölçmek için yeni bir çerçeve sunmaktadır (Najmi, Etebari, & Emami, 2012, s. 1125).

Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley; 2002 yılında geliştirdikleri performans prizmasının, dengeli ölçüm kartı ve AKYV mükemmellik modeli gibi diğer performans yönetim sistemlerinden farklı olarak paydaşların tümüne ağırlık verdiğini iddia etmektedir. Çünkü işletmenin, hedeflerine ulaşmada başarılı olup olmadığının belirlenmesinde paydaşların rolü önemlidir (O'Boyle & Hassan, 2013, s. 52-53). Diğer performans yönetim sistemleri ise, işletmenin performans alanlarının tamamını analiz etmemektedir.

İşletmenin paydaşlarının çeşitliliği ve paydaşların değer algıları, istekleri ve ihtiyaçlarının farklılığı nedeniyle performans prizmasının paydaşların tatmini yönünde, 'işletmedeki önemli paydaşlarımız kimlerdir ve onların istek ve ihtiyaçları nelerdir?' sorusu sorulmaktadır (Neely, Adams, & Crowe, 2001, s. 6).

Performans prizması; diğer performans yönetim sistemlerinden farklı olarak, çalışanlar, tedarikçiler, yasaları düzenleyenler ve yerel halk gibi diğer paydaşları da performans yönetim sistemine dahil etmektedir (Najmi, Etebari, & Emami, 2012, s. 1125). Buna ilaveten, diğer performans yönetim sistemlerinde, işletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı ilişki göz ardı edilirken; bu ilişki, performans prizmasının önemli bir parçasıdır (Neely, Adams, & Crowe, 2001, s. 7). Prizma, paydaşların katkısını dikkate alarak diğer performans yönetim sistemlerine üstünlük sağlamaktadır.

Performans prizması, performans ölçütlerinin nasıl oluşturulacağı ve kullanılacağı ile ilgili çok fazla yol gösterici nitelikte değildir (Anderson & McAdam, 2004, s. 474). Prizmanın diğer zayıf yanı, performansın yeniden değerlendirilmesinin nasıl yapılacağını gösteren bir prosedür sunmamasıdır (Najmi, Etebari, & Emami, 2012, s. 1126).

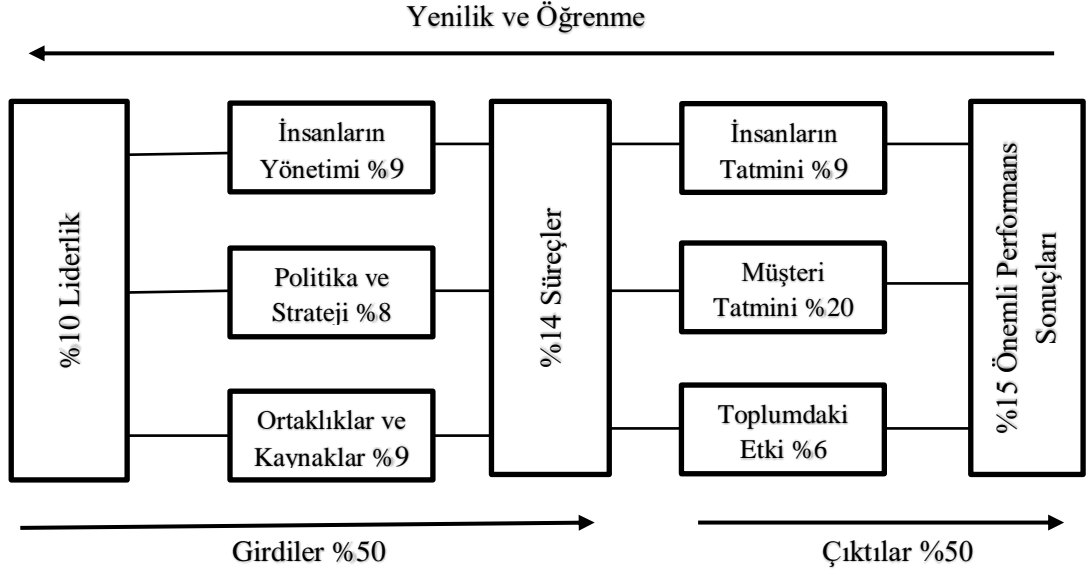
3.9.3.4. AKYV Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Avrupa Komisyonu'nun girişimiyle Avrupa'nın 14 büyük işletmesi tarafından 1988 yılında kurulmuştur (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 15). Bu vakıf, 1991 yılında işletmelerin kendilerini değerlendirebilmelerinde bir çerçeve olarak kullanabilecekleri AKYV mükemmellik modelini tanıtmıştır (Rusjan, 2005, s. 363-364).

Modelin mükemmellik kavramı; sonuçlara uyum sağlama, müşteri odaklılık, liderlik ile amacın, süreçlerin ve gerçeklerin istikrarı, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilik, karşılıklı kazançlı ortaklıklar ve kamu sorumluluğu kavramlarına dayanarak işletmeyi yönetme ve sonuçlar elde etme konusunda diğerlerinden iyi uygulamalar olarak tanımlanabilir (Rusjan, 2005, s. 364).

Modelin amacı, performans yönetimine sistematik bir bakış açısı getirmektir (Dror, 2008, s. 586). Modelin kutularındaki yüzdeler, Avrupa Kalite Ödülü'nün ödül değerlendirme sistemine ait ölçütlerinin oranlarını belirtmektedir (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 17). Model; dokuz ölçüt, 32 alt ölçüt ve bu ölçütlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır (Oger & Platt, 2002, s. 101).

Modeldeki dokuz ölçüt, girdi ve çıktı ölçütleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Girdi ölçütleri, işletmenin ne yaptığını içermektedir. Liderlik, insanların yönetimi, politika ve strateji, kaynaklar ve süreçler girdi ölçütlerini oluşturmaktadır. Çıktı ölçütleri ise, işletmenin hangi sonuçlara ulaştığını kapsamaktadır. İnsanların tatmini, müşteri tatmini, toplumdaki etki ve önemli performans sonuçları (yapılan işin sonuçları) modelin çıktı ölçütlerini oluşturmaktadır (Dror, 2008, s. 586). AKYV mükemmellik modeli Şekil 3.5'de sunulmuştur.



Şekil 3. 5. AKYV Mükemmellik Modeli

Kaynak: (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 16).

Modelin dokuz ölçütü aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **Liderlik;** Toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme konusunda işletmenin üst yöneticileri ve diğer yöneticilerinin vizyonu nasıl geliştirip açıkladıklarıyla ilgili davranışlarını kapsamaktadır. Liderlik sayesinde işletmede, toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme uygulanarak başarılı sonuçlar elde edilebilir.
- **İnsanların yönetimi;** İşletmenin, çalışanları nasıl elde tuttuğu ve eğittiğiyle ilgilidir. Süreçlerin veya ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için çalışanların bilgisi ve potansiyeli artırılmalıdır. İşletmenin bu konuda neyi ne kadar yaptığı, insanların yönetimi ölçütü altında değerlendirilmektedir.
- **Politika ve strateji;** İşletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisiyle ilgilidir. Bu ölçütte işletmenin, toplam kalite yönetiminden ve sürekli iyileştirmeden yararlanarak misyonunu ve vizyonunu nasıl uyguladığı değerlendirilmektedir.
- **Ortaklıklar ve kaynaklar;** İşletmenin, ortaklıklarını ve kaynaklarını nasıl yönettiği ve bunlardan nasıl yararlandığı ile ilgili değerlendirmelerin yapıldığı ölçüttür. Burada işletmenin amacı; misyonu, vizyonu ve stratejisinde vurguladığı performansı hayata geçirmektir.
- **Süreçler;** İşletmenin, faaliyet ve süreçlerini nasıl tasarladığı, yönettiği ve iyileştirdiği ile ilgili değerlendirmelerin yapıldığı ölçüttür. İşletmenin, faaliyet ve

süreçlerini iyileştirmesindeki amacı, tüm paydaşlarını tatmin etmektir (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 17).

• **İnsanların tatmini;** İşletmenin, çalışanlarıyla ilgili neleri başardığını araştırmaktadır. Bu ölçüt, işletmenin kendisi ve çalışanlarıyla ilgili diğer performans ölçütleri konusunda, çalışanların algısının ölçütlerinden oluşmaktadır. Modelin insanların tatmini ölçütünde değerlendirmeye alınan ölçütler; tatmin, motivasyon, takdir, katılım ve başarıyı kapsamaktadır.

• **Müşteri tatmini;** İşletmenin, müşterileriyle ilgili neleri yerine getirdiğini ölçen ölçüttür. Bu ölçüt, işletme ve dış müşterilerle ilgili işletmenin diğer performans ölçütleri konusunda, müşterilerin algısının ölçütlerinden oluşmaktadır. Müşteri tatmini ölçütü kapsamında değerlendirilen ölçütler; işletmenin imajı, müşteri bağlılığı ve işletmenin ürün, hizmet ve müşteri hizmetleriyle ilgili saygınlığını içermektedir.

• **Toplumdaki etki;** Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin etme konusunda işletme performansının ölçütleridir. Bu ölçütler; kamu açıklamaları, çevre üzerindeki etki, toplumun katılımı, sağlık ve güvenlik vb. ile ilgilidir.

• **Önemli performans sonuçları;** Planlanmış performans ve hissedarların tatmini konusunda, işletmenin neleri başardığını inceleyen ölçütlerden oluşmaktadır.

Bu ölçütler; karlılığı, nakit akımlarını ve yatırımcının gelirini içermektedir (Oger & Platt, 2002, s. 101). Modele göre girdiler, çıktıları doğurmakta ve çıktılarından sağlanan geri bildirim (yenilik ve öğrenme) ile iyileştirilmektedir (Dror, 2008, s. 586). Girdiler iyileştikçe, çıktılar da iyileşmektedir (Rusjan, 2005, s. 364). Daha açık bir ifadeyle, liderliğin yönlendirmesi sayesinde insanların yönetimi, politika ve strateji, ortaklıklar ve kaynaklar ile süreçler aracılığıyla insanların tatmini, müşteri tatmini ve toplumdaki etki ölçütlerinde başarı elde edilmektedir.

Bu başarı, önemli performans sonuçlarında mükemmelliğe yol açmaktadır (Oakland, Tanner, & Gadd, 2002, s. 1127). Ancak, bu modelde kullanılan kavramlar çok farklı şekilde yorumlanabilir. Bu durumda, farklı işletmelerin aynı başlık altında seçtikleri performans ölçütleri, birbirinden çok farklı olabilir. Sonuçta, işletme yöneticileri hangi performans ölçütlerine güvencelerine nasıl karar verebilecekleri problemiyle karşı karşıya kalmaktadır (Neely, ve diğerleri, 2000, s. 1125-1126). Bu bakımdan, AKYV mükemmellik modelinin uygulanması zordur.

3.10. Dengeli Ölçüm Kartı Sistemi (Balanced Scorecard)

Bu kısımda; dengeli ölçüm kartı kavramı, dengeli ölçüm kartında denge ve neden sonuç ilişkisi, dengeli ölçüm kartının boyutları ve performans ölçütleri, dengeli ölçüm kartının raporlanması, stratejik yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi ile faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi incelenmiştir.

3.10.1. Dengeli Ölçüm Kartı Kavramı

Nolan Norton Institute, çokuluslu işletmeleri kapsayan ve performans ölçümünün geleceğiyle ilgili bir yıl sürecek bir çalışmaya 1990 yılında sponsor olmuştur. Nolan Norton'un üst yöneticisi David Norton bu çalışmanın lideri, Robert S. Kaplan ise akademik bir danışmanı olarak görev yapmıştır. Çalışma grubunu oluşturan 12 çokuluslu işletme, sadece finansal performans ölçütlerine güvenmenin yanlış olduğuna inanmaktaydı.

Finansal performans ölçütlerinde kısa vadede başarı sağlayan maliyet azaltma çalışmalarının hedefi, çoğu zaman pazar geliştirme, çalışanların geliştirilmesi ve araştırma ve geliştirme gibi uzun vadede değer yaratan alanlardı ve bu durum, uzun vadede işletmenin olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Bible, Kerr, & Zanini, 2006, s. 18).

On iki çokuluslu işletmeden oluşan çalışma grubu; inceledikleri işletmelerin ölçüm kartlarında finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört ortak boyutun olduğunu fark etmiştir. Bu boyutların dışında, farklı işletmeler, ihtiyaçlarına göre farklı boyutlar da kullanılmaktaydı. Çalışma grubu, 1990 yılının aralık ayında, dengeli ölçüm kartı adında yeni bir performans yönetim sistemi oluşturmuştur. Kaplan ve Norton, bu çalışmanın sonuçlarının özetini 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance' başlıklı makalede 1992 yılında yayımlamıştır (Bible, Kerr, & Zanini, 2006, s. 19).

Dengeli ölçüm kartı, 1997 yılında, Harvard Business Review'da yirminci yüzyılın en etkili fikrinden biri olarak belirtilmiştir (Bible, Kerr, & Zanini, 2006, s. 18). Dengeli ölçüm kartı, iki yönetim ihtiyacına cevap vermektedir. Birincisi; müşteri odaklı

olmak, kaliteyi iyileştirmek, takım çalışmasını vurgulamak, cevap verme ve yeni ürünü pazara sunma süresini kısaltmak gibi pek çok farklı unsuru tek yönetim raporunda bir araya getirmektedir. İkincisi; işletme yöneticilerinin, faaliyetlerle ilgili bütün ölçütleri birlikte düşünmelerini ve bir alandaki iyileşmenin diğer alanlarda da iyileşmeye yol açıp açmadığını görmelerini sağlamaktadır (Kaplan & Norton, 1992, s. 73).

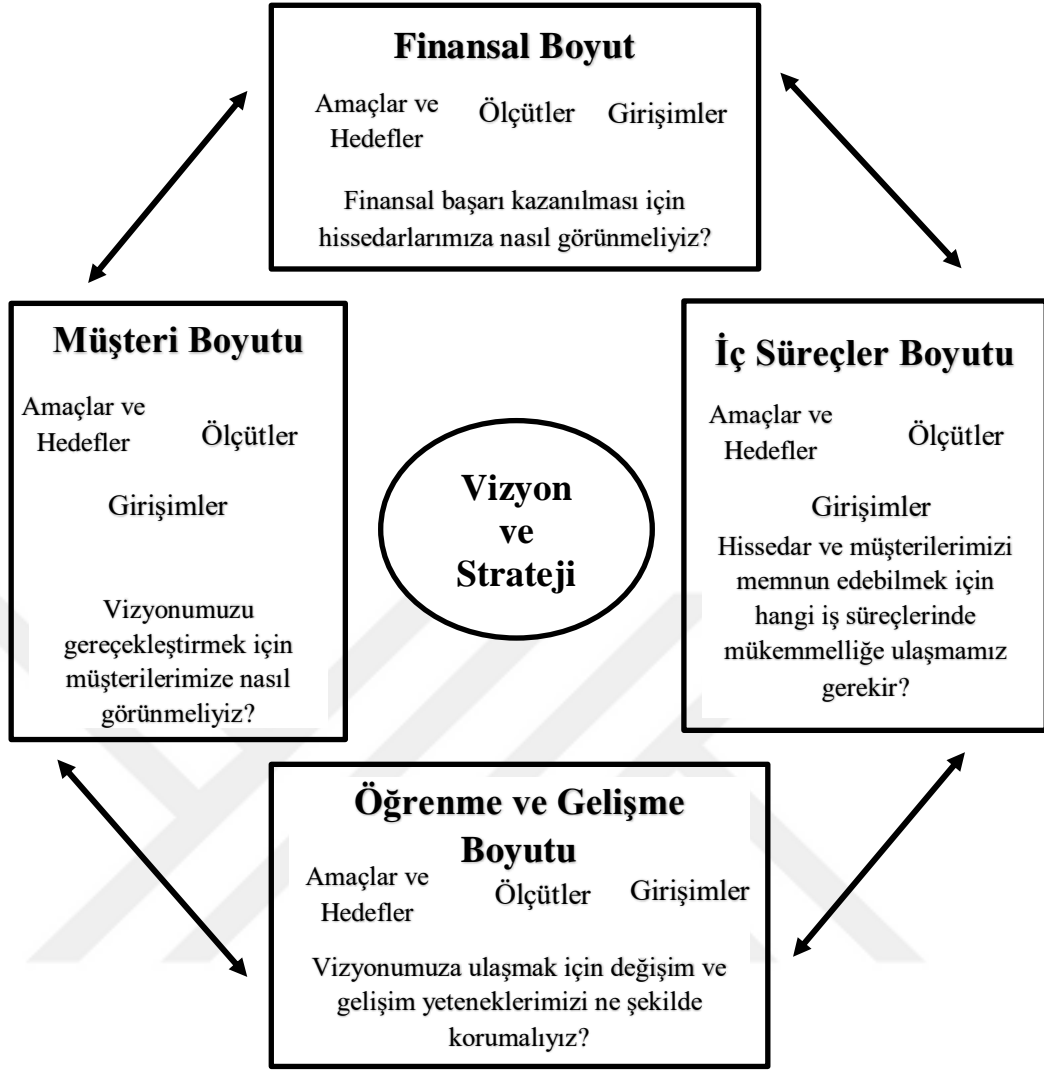
İşletmeler; kendi vizyonu, misyonu ve amaçlarını belirlemek ve çalışanlarına iletmek, işletmenin başarısında örgütsel ve bireysel katkıyı belirlemek, işletmeye ölçülebilir ve objektif performans beklentileri sağlamak ve performansı izleyip arttırmaları için işletme yöneticilerine geri bildirim vermek amacıyla dengeli ölçüm kartını kullanmaktadır (Hicks & Moseley, 2011, s. 42).

Dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu sadece bir şablondur. İşletmeler bu şablonu kullanmak zorunda değildir. Kendi strateji ve koşulları ile sektörün koşullarına göre bu şablon üzerinde değişiklikler yapabilir. Örneğin, bu dört boyutun hepsini kullanmayabilir ya da bu boyutlara yeni ve farklı başka boyutlar ekleyebilir. İşletmeler, bu dört boyutun sayısı ve çeşidini değiştirerek kendilerine özgü dengeli ölçüm kartları oluşturabilir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 34).

Geliştirilen ilk Dengeli Ölçüm Kartı yöneticilerin işlerine dört önemli perspektiften bakmalarını sağlar. Bu perspektifler çerçevesinde cevaplanması gereken dört önemli soru vardır (Kaplan & Norton, 1992, s. 73):

1. Hissedarlarımız bize nasıl bakıyorlar? (Finansal Boyut)
2. Müşteriler şirketimizi nasıl görüyorlar? (Müşteri Boyutu)
3. Hangi alanlarda üstün olmalıyız? (İçsel Süreçler Boyutu)
4. Gelişme ve değer yaratmaya devam edecek miyiz? (Öğrenme ve Gelişme Boyutu)

Şekil 3.6'da Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi gösterilmektedir. Dengeli ölçüm kartının başka bir güçlü yanı da performans ölçütleri ile strateji arasındaki bağı vurgulamasıdır (Wongrassamee, Gardiner, & Simmons, 2003, s. 19).



Şekil 3. 6. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi

Kaynak: (Kaplan & Norton, 2007, s. 70).

Dengeli ölçüm kartı, içerdiği performans ölçütlerinin nasıl yönetileceği konusunda pek fazla rehberlik etmemektedir. Çünkü bir performans ölçütünün dengeli ölçüm kartında bulunmaması, onun artık ölçülmeyeceği ve dengeli ölçüm kartına dahil edilmeyeceği anlamına gelmemektedir (Otley, 1999, s. 376). Hangi ölçütün, ne kadar süre ölçülmeye devam edileceğine işletme yöneticileri karar vermektedir.

3.10.2. Dengeli Ölçüm Kartında Denge ve Neden – Sonuç İlişkisi

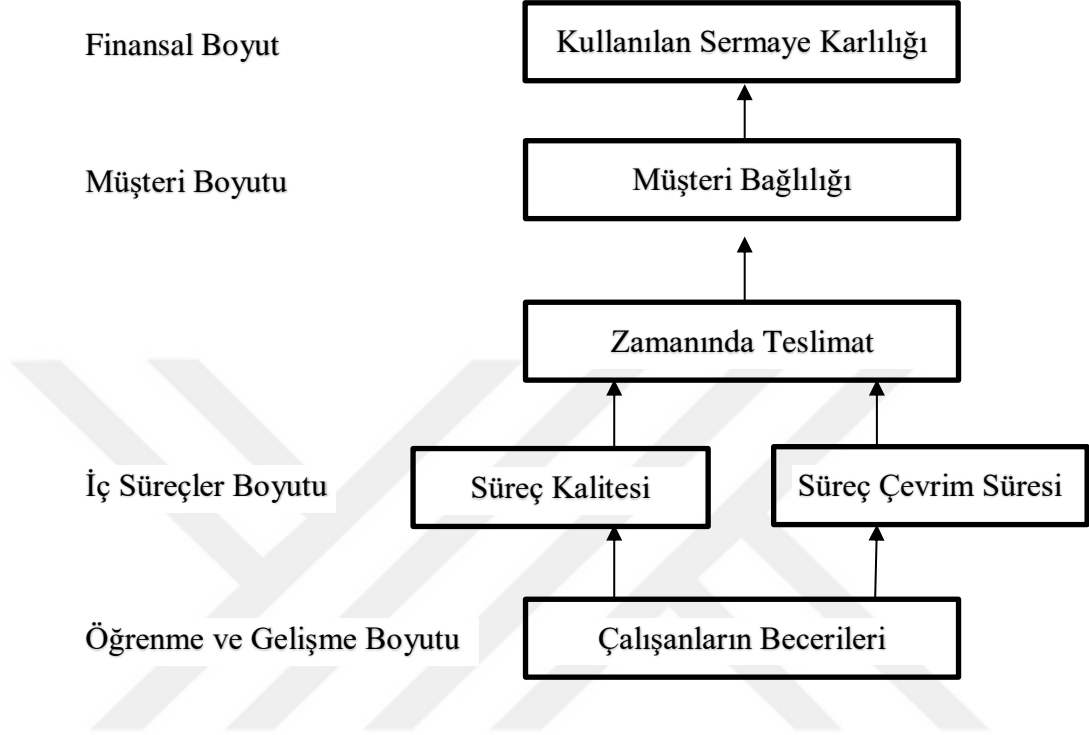
Dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisini, amaçlara ve ölçütlere dönüştürmelidir. Bu ölçütler arasında bir denge vardır. Dış ölçütler (hissedarlar ve müşterilerle ilgili ölçütler) ile iç ölçütler (iç süreçler ve öğrenme ve gelişmeyle ilgili ölçütler) arasında bir denge vardır. Sonuç ölçütleri (geçmişteki çabaların sonuçları veya finansal performans ölçütleri) ile gelecekteki performansı yönlendiren ölçütler (finansal olmayan performans ölçütleri) arasında bir denge vardır. Objektif ve kolayca sayısallaştırılabilen sonuç ölçütleri (finansal boyuttaki ölçütler) ile sonuç ölçütlerinin performans sürücülere olan subjektif ve yargıya dayalı ölçütler (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarındaki ölçütler) arasında bir denge vardır (Kaplan & Norton, 1996a, s. 10).

İşletmeler, finansal performans ölçütlerini kullandıkları gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanarak dengeli ölçüm kartlarını oluşturmalıdır. Çünkü sadece finansal performans ölçütlerinden yararlanırlarsa işletmeler, kendi performanslarını ölçmede yetersiz kalacaktır. Zaten dengeli ölçüm kartının çıkış noktası da finansal performans ölçütlerinin yetersizliği olmuştur (Güner, 2008, s. 258). Ayrıca işletmeler, hem işletme çalışanları gibi iç müşterilerin hem de işletmenin ürünlerini satın alanlar veya hizmetlerinden yararlananlar ile devlet gibi dış müşterilerin bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde performans ölçütlerini oluşturmalıdır.

Kısacası işletmeler, dengeli ölçüm kartlarını oluştururken; kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ve paydaşlarının tamamı arasında bir denge kurmalıdır. Bunun için, dengeli ölçüm kartlarının boyutları arasında bir neden–sonuç zinciri oluşturmaları gerekmektedir (Tanış & Güner, 2008, s. 29). Boyutlar ve performans ölçütleri arasında kurulan bu neden–sonuç zinciri, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir.

Kaplan ve Norton, dengeli ölçüm kartının dört boyutu arasındaki nedene bağlı ilişkiyi ‘öğrenme ve gelişme ölçütleri, iç süreçler ölçütleri, müşteri ölçütleri, finansal ölçütler’ şeklinde açıklamıştır. Buna göre, her performans boyutunun ölçütleri, kendi önündeki performans boyutunun ölçütlerini neden – sonuç ilişkisi içerisinde

etkilemektedir (Bengü & Demirgüneş, 2006). İşletmenin müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarında başarılı olması, finansal boyutta da başarıyı elde etmesini sağlayacaktır (Tanış & Güner, 2008, s. 27). Şekil 3.7’de, neden – sonuç ilişkisinin kurulmasıyla ilgili bir örnek gösterilmiştir.



Şekil 3. 7. Neden-Sonuç İlişkisinin Kurulması

Kaynak: (Kaplan & Norton, 1996b, s. 66)

3.10.3. Dengeli Ölçüm Kartında Boyutlar ve Performans Ölçütleri

Kaplan ve Norton’a göre, dengeli ölçüm kartının dört boyutu sadece bir şablondur. Kaplan ve Norton, önerdikleri dört boyutun işletmeler için yeterli olduğunu veya işletmelerin bu boyutların hepsini kullanmaları gerektiğini asla öne sürmemektedir. İşletmeler, kendi strateji ve koşulları ile içinde buldukları sektörün koşullarına bağlı olarak, bu dört boyuttan daha az ya da daha fazla sayıda boyut kullanabilir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 34). Ayrıca işletmeler, dengeli ölçüm kartlarına farklı boyutlar da ekleyebilir.

Örneğin, kar amaçlı olmayan işletmeler, pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi boyutları dengeli ölçüm kartlarında kullanabilir (Coşkun A. , 2006, s.

130). Her işletmenin, kendine özgü bir dengeli ölçüm kartı oluşturması gerekmektedir (Coşkun A. , 2006, s. 129).

Dengeli ölçüm kartında kaç adet performans ölçütünün bulunması gerektiği ile ilgili bir kural yoktur. Ancak, performans ölçütlerinin sayısı ne çok fazla ne de gereğinden az olmalıdır (Güner, 2008, s. 256). Çünkü çok sayıda kullanılan performans ölçütü, yöneticilerin dikkatini dağıtmaktayken; az sayıda kullanılan performans ölçütü ise, yöneticilere gerekli miktar ve nitelikte bilgiyi vermemektedir.

Dengeli ölçüm kartının uygulanmasında performans ölçütlerinin sayısı kadar niteliği de önemlidir. Performans ölçütlerinin çalışanlar tarafından kolay anlaşılması ve tüm çalışanların aynı kavramdan aynı anlamı çıkarması dengeli ölçüm kartının uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Güner, 2008, s. 257). Kaplan ve Norton, bir işletmede dengeli ölçüm kartı oluşturulurken, üst yöneticilerle görüşmeler yapılmasını ve bu yöneticilerle çalıştaylar düzenlenmesini bir yol olarak önermiştir (Neely, ve diğerleri, 2000, s. 1129).

Yine de bu bir kural değildir. Örneğin, Apple Computer'ın dengeli ölçüm kartı, bu işletmenin stratejisiyle ilgili olarak yöneticilerin düşüncelerini nedeniyle finansal performans ölçütlerini içermektedir. Bu performans ölçütleri, dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 1993a, s. 140). Bu ölçütler bölüm yöneticileri tarafından oluşturulmuştur.

Bölüm yöneticileri, kendi dengeli ölçüm kartlarını oluştururlarken, amaçlar konusunda bu işletmenin üst yöneticileriyle iletişim kurmuşlardır (Kaplan & Norton, 1993b, s. 145).

3.10.3.1. Finans Boyutu

Finansal performans ölçütlerinin kısa vadeye odaklanması, geçmişe ait bilgi vermesi, stratejinin uygulanmasını desteklememesi, işletmenin birçok bölümüyle ilgisiz olması ve işletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi finansal performans ölçütleri ile ilgili yapılan eleştirilerden bazılarıdır (Güner, 2008, s. 254). Yine de, finansal performans ölçütleri, geçmişe ait bilgi verdiği için işletmelere yararlı olmaktadır.

Dengeli ölçüm kartı da bu yarar nedeniyle finansal performans ölçütlerini içermektedir (Uygur, 2009, s. 150). Bu performans ölçütleri, dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda bulunmaktadır.

Tablo 3. 2. Dengeli Ölçüm Kartı Finans Boyutu

| Finansal Boyut | |
|--|--|
| Amaçlar | Ölçüler |
| Satışlar | Satış ve karlardaki yıllık artış |
| Yeni mamullerin sayısındaki artış | Yeni mamullerin satış yüzdesi |
| Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması | Mamül ve müşteri karlılığı |
| Birim mamul maliyetinin azaltılması | Mamüllerin birim maliyeti |
| Birim müşteri maliyetinin azaltılması | Müşterilerin birim maliyeti |
| Satışların maliyeti | Yılbazında belli bir düzeyde kalma veya azalma |
| Varlık kullanımının geliştirilmesi | Varlık sermayesi devir hızı ekonomik katma değer |

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 91)

Finansal boyutun amacı; işletme tarafından uygulanan stratejinin, işletmenin karlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır (Lazol & Eker, 2008). Hissedarlara daha çok odaklanılan bu boyutta, hissedarların kar payımı ve işletmenin karını arttırmak için işletmede neler yapılması gerektiği araştırılmaktadır (Bekmezci, 2010, s. 209). Finansal boyutta ifade edilen amaç ve ölçütler Tablo 3.2’de verilmiştir.

Finansal boyut, “Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?” sorusunu cevaplandırmaya çalışmaktadır (Kaplan & Norton, 1992, s. 72). Yıllık satış ve kardaki artış oranı, piyasaya sürülen yeni mamülün satış yüzdesi, mamül ve müşteri karlılığı, mamüllerin birim maliyeti, işçi başına düşen gelir, işçi başına düşen kar, hisse senedi fiyatı, borçların tutarı veya oranı, stoklardaki devir hızı oranı ve stokta tutulan gün sayısı finansal performans ölçütlerine örnek verilebilir (Yıldız, Karagöz, & Mesci, 2010, s. 6).

3.10.3.2. Müşteri Boyutu

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken, ancak müşteri odaklılığını ön planda tutarak rekabette rakiplerine üstünlük sağlayabilir. Çünkü tatmin olmayan müşteriler, er ya da geç başka bir işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelecektir (Saban & Vargün, 2011, s. 50). Bu nedenle, müşteri tatminini maksimum kılmak işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecektir.

İşletmelerde sıklıkla görülen misyon ifadelerinden biri, müşteriler için değer yaratmaktır. Müşterilerin bakış açısından işletmenin nasıl faaliyette bulunduğu, işletmenin üst yöneticileri için önemlidir. Müşteriler; sunulan ürün ve hizmetlerin ya da bunların maliyetlerinin yanı sıra süre ve kaliteyle de ilgilenmektedir. Örneğin, süre konusunda, sipariş verildikten sonra ürünün teslim edilme süresi ve yeni ürünlerde ürünün pazara sunulma süresi, müşteriler için önemli iken; kalite konusunda ise, ürünlerdeki hata düzeyi ve ürünlerin zamanında teslim edilmesi önemli görülmektedir (Kaplan & Norton, 1992, s. 73).

Müşteri boyutunda ‘Müşteriler bizi nasıl görmektedir?’ sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan & Norton, 1992, s. 72). Hizmet kalitesi, pazar payı yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış, sıfır hata, tam zamanında teslim sayısı veya oranı, geri dönüş yüzdesi, müşteri adedi, satış kapasitesi, müşteri taleplerinin cevaplandırılma zamanı, müşteri ile ortalama maruzkalma süresi, müşteri şikâyetlerinin sayısı veya oranı, ilk temasta çözümlenen müşteri şikâyet sayısı veya oranı, müşteri kayıplarının sayısı veya oranı, reklam sayısı ve müşteri boyutunda kullanılabilecek finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir (Yıldız, Karagöz, & Mesci, 2010, s. 7).

Müşteri boyutunda, önce işletmenin rekabet edeceği pazar ve bu pazardaki hedef müşteri kitlesi belirlenmekte, sonra da bu müşteriler ile ilgili hedefler ve performans ölçütleri oluşturulmaktadır (Güner, 2008, s. 254). Dengeli ölçüm kartının hedeflerinden biri, müşteri tatminini sağlayarak karlılığı arttırmaktır. Müşteri boyutunda yer alan amaç ve ölçüler Tablo 3.3’te gösterilmektedir.

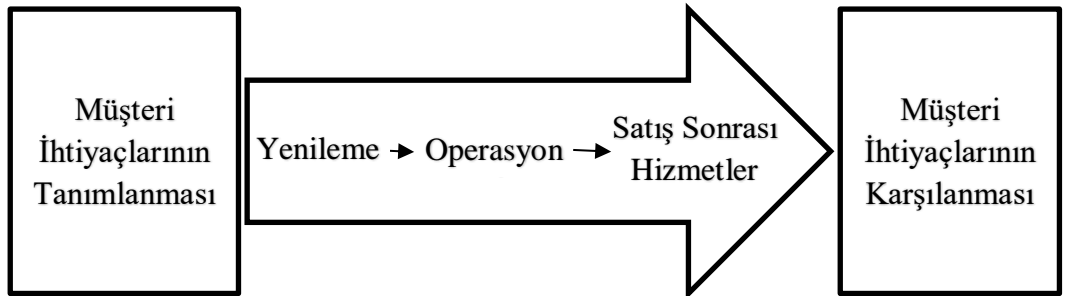
Tablo 3. 3. Dengeli Ölçüm Kartı Müşteri Boyutu

| Müşteri Boyutu | |
|---------------------------------------|---|
| Amaçlar | Ölçüler |
| Pazar payının artması | Pazar payı yüzdesi |
| Müşteri sadakatinin artırılması | Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış |
| Devamlı, zamanlı teslim | Siparişlerin karşılanması |
| Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi | İlişkide bulunulan müşteri sayısı |
| Müşteri tatmini | Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat |
| Mamul kalitesinin artırılması | İade yüzdesi |
| Pazara girişlerde artış | Müşteri sayısı, satış hacmi |

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 94)

3.10.3.3. İç Süreçler Boyutu

Finansal boyutta ve müşteri boyutunda, hedefler ve performans ölçütleri oluşturulduktan sonra, bu iki boyuta ait hedeflere ulaşmak için süreçler ve bu süreçlerle ilişkili finansal olmayan performans ölçütleri belirlenmektedir (Güner, 2008, s. 255). Şekil 3.8'de Dengeli Ölçüm Kartında İçsel Süreç İşleyişi gösterilmektedir.



Şekil 3. 8. Dengeli Ölçüm Kartında İçsel Süreç İşleyişi

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 95-96).

Bu performans ölçütlerini içeren iç süreçler boyutunda ‘Neleri mükemmel yapmalıyız?’ sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır (Kaplan & Norton, 1992, s. 72). Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

Tablo 3. 4. Dengeli Ölçüm Kartı İçsel Süreçler Boyutu

| İçsel Süreçler Boyutu | |
|-------------------------------|--|
| Amaçlar | Ölçüler |
| Yeni mamul sayısındaki artış | Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul |
| Süreç kalitesinin artırılması | Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi |
| Süreç zamanının azaltılması | Üretim süreç etkinliği |
| Süreç geliştirme | Hata oranında azalma, katma değer analizi |
| Yeni mamule başlama | Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı |
| İş gören tatmini | İşgören anketleri |

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 96)

Müşteri tatmini ve finansal amaçlar üzerinde en fazla etkisi olan süreçler belirlenmekte ve bu süreçlerde faaliyete dayalı maliyetleme, faaliyete dayalı yönetim, tam zamanında üretim gibi sistemlerle sürekli iyileştirme yapılmaktadır (Güner, 2008, s. 255). Kalitedeki artış, verimlilikteki artış, sürecin süresi, yeni ürün sayısı, zamanında teslim sayısı veya oranı, çalışanların verimliliğindeki artış, müşteri isteklerine cevap verme süresi, atıktaki azalış, mekan kullanımını, aksaklık süresi, çalışılmayan süre ve kalite şikayetlerinin sayısı veya oranı iç süreçler boyutunda oluşturulabilecek finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir (Yıldız, Karagöz, & Mesci, 2010, s. 8).

3.10.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Hedeflenen performansa ulaşılması için işletmede geliştirilmesi gereken alanlar, dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında tespit edilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise, bu ölçüm kartının diğer boyutlarındaki hedeflere ulaşılması için gereken altyapıyı işletmeye sağlamaktadır (Ağca & Tuncer,

2006, s. 183). Başka bir ifadeyle, işletmenin öğrenme ve gelişme boyutunda sahip olduğu kaynaklar, diğer boyutlardaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır. Tablo 3.5’te bu boyuttaki amaç ve ölçütler ifade edilmektedir.

Tablo 3. 5. Dengeli Ölçüm Kartı Öğrenme ve Gelişme Boyutu

| Öğrenme ve Gelişme Boyutu | |
|--|---|
| Amaçlar | Ölçüler |
| Yeni mamul liderliği | Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar-Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı |
| Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi | Hizmet içi eğitim sayısı, kongre ve konferanslara katılım sayısı |
| Çalışanlar motivasyonu | Çalışanların dönemlik incelenmesi |
| Beklenti üstü gelişme | Yeni mamullerden edinilen satışlar |
| Teknoloji liderliği | Yeni mamulleri geliştirme süresi |

Kaynak: (Kaygusuz, 2005, s. 97)

Öğrenme ve gelişme boyutu, kaynakların neler olduğunu belirlemeyi ve bu kaynaklarla işletmenin değerini arttırmaya çalışmayı içermektedir (Kılıç, Kınır, & Mesci, 2010, s. 28). Bu boyutta ‘Değer yaratmaya ve bu değeri arttırmaya devam edebilir miyiz?’ sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan & Norton, 1992, s. 72). Öğrenme ve gelişme boyutu performans ölçütleri; çalışanların tatmini, verimliliği ve devamlılığı ile ilgilidir (Lazol & Eker, 2008, s. 47).

Yeni ürünlerden elde edilen satışlar, araştırma ve geliştirme giderleri, çalışanların tatminindeki artış, personel devir hızı oranı, çalışanların önerilerinin sayısı, çalışanların işe devam etmedikleri gün sayısı, çalışanların verimliliğindeki artış, çalışma ortamının kalitesi, çalışan başına düşen eğitim saati, çalışan başına düşen eğitim harcamaları, müşteri başına düşen eğitim harcamaları ve işinde bilgisayar kullanan çalışanların yüzdesi öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılabilir.

finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir (Yıldız, Karagöz, & Mesci, 2010, s. 9).

3.10.4. Dengeli Ölçüm Kartının Raporlanması

İşletme performansının dengeli ölçüm kartıyla ölçülmesi ve yönetilmesi, önceden belirlenen dönemler itibarıyla yapılmaktadır. Değerlendirme dönemleri sonunda düzenlenen dengeli ölçüm kartı, performans ölçütlerinin ve hedeflerin yanı sıra işletme performansının sonuçlarını da içermektedir (Güner, 2008, s. 251). Bu nedenle dengeli ölçüm kartı, aynı zamanda bir yönetim raporudur.

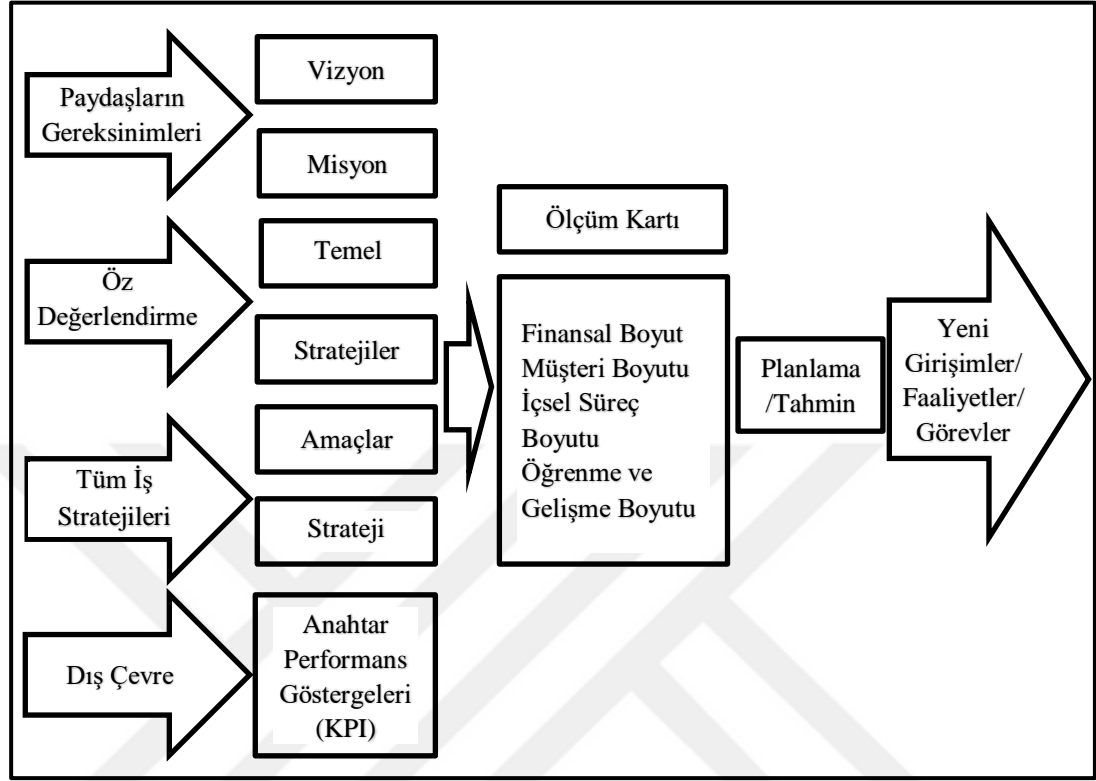
Dengeli ölçüm kartının düzenlenme şekli ile ilgili bir kural yoktur. Ancak boyutlar, boyutlara ilişkin performans ölçütleri, performans ölçütlerine ait hedefler ve performans değerleri bu ölçüm kartında mutlaka bulunmalıdır. Dengeli ölçüm kartında, dönemlerin ne kadar süreceği ile ilgili de bir kural yoktur. Aylık, üç aylık ya da dört aylık dengeli ölçüm kartları oluşturulabilir (Güner, 2008, s. 251). Kaplan ve Norton; dengeli ölçüm kartına ilişkin bilgilerin, tartışılması için bölüm yöneticilerine ve gözden geçirilmesi için üst yönetime her ayın ya da önceden belirlenen her dönemin sonunda iletilmesini önermiştir (Neely, ve diğerleri, 2000, s. 1129).

3.11. Stratejik Yönetim ve Dengeli Ölçüm Kartı İlişkisi

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır ve dengeli ölçüm kartı, bu aşamalarla yakından ilişkilidir (Kahraman, 2014, s. 21). İşletmenin fırsatlarının, tehditlerinin, güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilerek misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejilerinin belirlendiği ve bu stratejilerden işletme için en uygun olanlarının seçildiği aşama stratejik planlama aşamasıdır.

Dengeli ölçüm kartı, genel olarak, müşteri ve paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasına yardım eden, işletmenin amaçları ile stratejileri ve girişimleri arasında bağlantı kuran bir stratejik planlamadan oluşur (Çukurçayır & Eroğlu, 2004, s. 43). F. Pakdil ise, Şekil 3.9'daki Dengeli Ölçüm Kartı'nın yapısı olarak belirtilen

aşamalara paralel bir içerik oluşturarak Stratejik Performans Yönetiminin aşamalarını açıklamıştır (Pakdil, 2007).

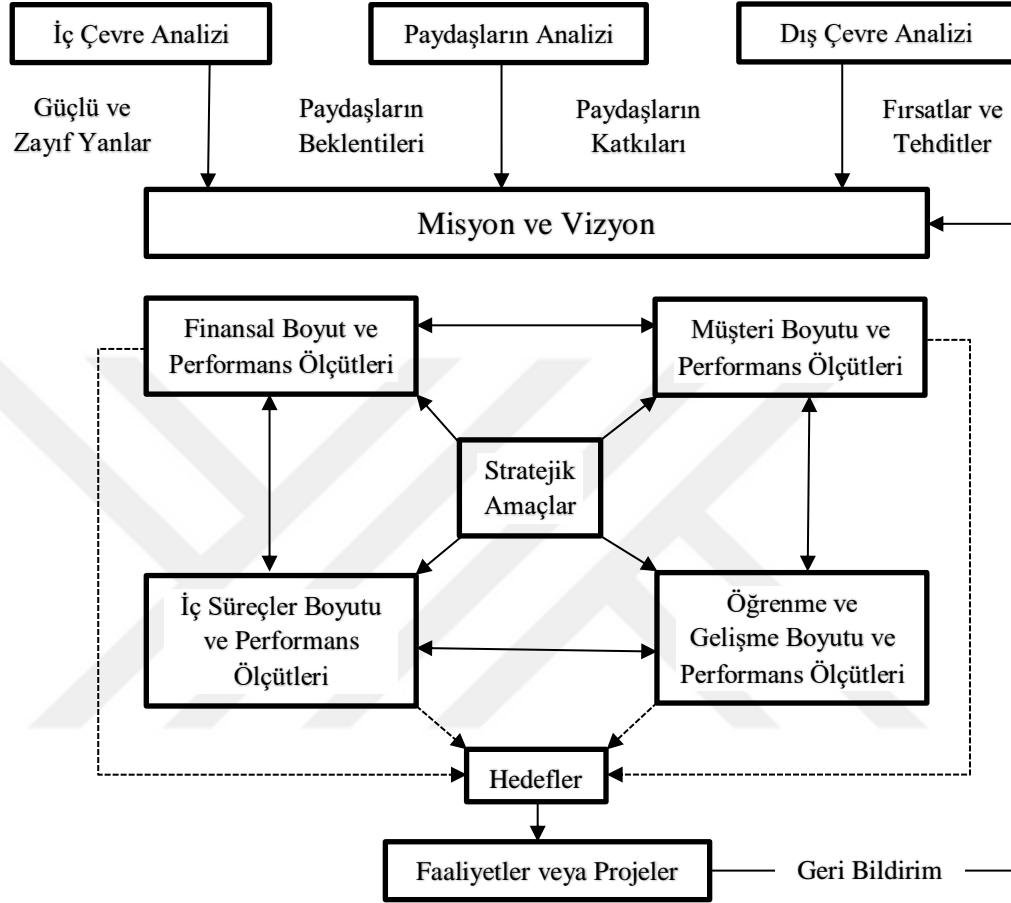


Şekil 3. 9. Dengeli Ölçüm Kartı Yapısı

Kaynak: (Krishnapillai, 2009)

Stratejik Performans Yönetimi'nin ilk aşamasında kurumun en temel ve varoluş sebebi olarak tanımlanan misyon ve sahip olunan ortak değerler belirlenir. Stratejik planlama aracı olan SWOT Analizi ile kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ele alınarak, dış çevrede var olan fırsatlar ve yine dış çevreden gelebilecek tehditler belirlenmiş olur. SWOT analizi yapıldıktan sonra, organizasyonların uzun dönemde varmak istedikleri nokta yani vizyon tespit edilir. Sonrasında kritik başarı faktörleri ile performansın ölçülmesini sağlayan stratejik amaç ve hedefler belirlenir. Buraya kadar belirlenen aşamalar doğrultusunda organizasyonların kendi örgüt yapılarına özgü stratejileri oluşturulur. Misyon ve vizyonun oluşturulmasında, iç çevre analizinin (işletme analizinin) yanı sıra dış çevre analizinin ve özellikle de paydaşların analizinin (etkileşenlerin analizinin) sonuçlarını dikkate almak, dengeli ölçüm kartını güçlendirirken; bu ölçüm kartının stratejik amaçlarının belirlenmesinde

farklı boyutların oluşturulup bu boyutlar arasındaki ilişkilerin dikkate alınması da stratejik planlamayı güçlendirecektir. Stratejik planlama ile dengeli ölçüm kartının bütünleştirildiği model, Şekil 3.10'da sunulmuştur.



Şekil 3. 10. Stratejik planlama ve dengeli ölçüm kartı bütünleşik model

Kaynak: (Kılıç & Erkan, 2006, s. 90)

Stratejik planlama, ölçülebilir hedeflerin seçilmesinde; dengeli ölçüm kartı ise seçilen hedeflerin başarısını ölçmede işletmeye yardımcı olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenip gerçekleştirilmesiyle birlikte, stratejik planlamanın faaliyetler adımı uygulanmış olacaktır (Kılıç & Erkan, 2006, s. 90). Seçilen hedeflerin ve faaliyetlerin uygulanması sırasında alınan kararların, işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

İşletmenin yıllık amaçları, hedefleri ve kaynaklarının belirlendiği ve işletme çalışanlarının motive edildiği aşama stratejinin uygulanma aşamasıdır. Bu aşama, dengeli ölçüm kartıyla ilişkilidir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 226). Çünkü yöneticiler, işletmedeki değişiklikleri izleyebilmek amacıyla, dengeli ölçüm kartının her performans ölçütü için hedefler oluşturmalıdır.

Dengeli ölçüm kartının öğrenme ve gelişme boyutunda; çalışanların kabiliyetleri, işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri ve çalışanların motive edilmesi, yetkilendirilmesi ve girişimde bulunmaları olmak üzere üç temel kaynağı değerlendirilmektedir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 127-134). Yöneticilerin, işletmenin performansını iyileştirme konusunda girişimde bulunmaları için işletme çalışanlarını teşvik etmeleri ve onları, karar alma süreçlerine dahil etmeleridir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 136). Çalışanlar işletme performansının artırılması için işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğiyle ilgili kararlar aldıkça ve öneriler sundukça ve bu öneriler yöneticiler tarafından uygulandıkça, çalışanların motivasyonu artacaktır.

İşletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirildiği, performans ölçütleri aracılığıyla performansın ölçüldüğü, performans ölçütlerinin değerleri ile hedefleri arasındaki farkların tespit edildiği ve bu farkların ortadan kaldırılması için girişimde bulunulduğu aşama stratejik kontrol aşamasıdır (stratejinin kontrol edildiği aşamadır) (Kahraman, 2014, s. 22). Stratejik kontrol aşaması, dengeli ölçüm kartıyla yakından ilişkilidir. Çünkü dengeli ölçüm kartı; performans ölçütlerini, bu ölçütlere ait performans değerlerini ve hedeflerini içermektedir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 224). Hedeflerle performans değerleri arasındaki farkı gören yönetici ve çalışanlar, bu performans farkını kapatmak için gayret göstermektedir.

Kaplan ve Norton'a göre, dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları ve stratejisini, somut hedeflere ve performans ölçütlerine dönüştürmelidir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 10). Dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme gibi boyutlarına ilişkin hedefler oluşturulduktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için yönetici ve çalışanlar, işletmede toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi girişimlerde bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 1996a, s. 230).

3.12. Faaliyete Dayalı Yönetim ve Dengeli Ölçüm Kartı İlişkisi

Faaliyete dayalı yönetimin maliyet dağıtımını bakışı; ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması, ürün karması, dış kaynak kullanımı, ürünün tasarlanması ve iyileştirme çabalarının önceliklendirilmesi gibi önemli kararların analiz edilmesi için maliyetlerin, faaliyetlere ve maliyet taşıyıcılarına yüklenmesidir (Turney, 2005, s. 79). Bu bakış faaliyete dayalı maliyetleme olarak bilinmektedir.

İşletme, faaliyete dayalı maliyetleme sayesinde, ürün ve hizmetlerinin maliyetlerini doğru hesaplayabilir (Kaplan & Norton, 2001, s. 157). Maliyetlerin doğru hesaplanması, işletmenin karlılığının doğru belirlenmesini ve iyileştirme çabalarının doğru olarak önceliklendirilmesini sağlayacaktır. İşletme performansının yönetilmesinde kullanılan dengeli ölçüm kartının finansal boyutu, maliyetlerin azaltılmasını bir stratejik amaç olarak içerebilmekte ve bu konudaki performans ölçütlerini de kapsayabilmektedir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 55). Dengeli ölçüm kartı ayrıca, belirlenen hedeflere ulaşmaları için yönetici ve çalışanları, iyileştirme girişimlerinde bulunmaya teşvik etmektedir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 230).

Faaliyete dayalı yönetimin süreç bakışı; faaliyetlerin performansını etkileyen etkenlerle (maliyet etkenleri) ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren performans ölçütleriyle ilgili bilgi vermektedir. İşletme, bu bilgiyi performansını iyileştirmek için kullanmaktadır (Turney, 2005, s. 80). Bu iyileştirme sürekli olarak yapılmaktadır. İşletme, faaliyetlerini sürekli iyileştirerek (faaliyetlerini yöneterek) performansını arttırmaya çalışmaktadır. İşletme yöneticileri için faaliyetleri yönetmek, asla tek seferlik bir görev değildir (Turney, 2005, s. 136). Kısacası, faaliyete dayalı yönetim, sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır.

Dengeli ölçüm kartı, sürekli iyileştirme gibi girişimlerle ilişkilidir (Kaplan & Norton, 1992, s. 79). İşletme yöneticileri, önceden belirledikleri ve dengeli ölçüm kartına yerleştirdikleri hedeflere ulaşmak için, sürekli iyileştirme mi yoksa süreç mühendisliği mi uygulayacaklarına karar vermelidir. Süreç mühendisliği, yeni bir süreç geliştirmek ya da bir sürecin işleminde yeni bir yöntem bulmak ile ilgili iken; sürekli iyileştirme ise mevcut süreçler ile ilgilidir (Kaplan & Norton, 1996a, s. 232). Sürekli iyileştirmede; geç teslimler, değer katmayan süreler, hatalı/kusurlu ürünler,

süreç hataları ve beceriksiz çalışanlar gibi hatalar azaltılmaya ve hatta ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.



BÖLÜM IV

KONUT FİYAT ENDEKSİ VE FİNANSAL PİYASA İLİŞKİSİ

4.1. Müşteri Beklentileri ve Ekonomik Gücün Konut Fiyatları Oluşumunda Etkisi

Konut piyasa fiyatlarını incelerken konutla ilgili iki farklı ölçüt kullanılmaktadır: konut birimi ve konut hizmeti. Birim konut piyasasından bahsederken mesken birimlerine yönelik arz ve talebi kastediyoruz. Bir mesken birimi bir apartman dairesi, bahçeli bir ev, bir rezidans katı olabilir. Bu tanım mesken biriminin yapısal karakterlerini, dekorasyon özelliklerini veya meskenin komşuluk çevresini dikkate almamaktadır. Başka bir deyişle mesken birimleri piyasasında incelenen birimlerin özelliklerini dikkate almadan hepsinin eşit kabul ediyoruz. Konut hizmeti piyasasını incelerken konut birimlerinin farklılıklarını ortaya koymaya çalışıyoruz.

Konut hizmeti parselin ve yapının büyüklüğünü, konut biriminin dekorasyon özelliklerini ve komşuluk çevresindeki okullar ve parkların değer katıcı özelliklerini içermektedir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 183). Konut birimlerini ölçmek konut hizmetini ölçmekten daha kolaydır.

4.1.1. Gelir ve Konut Talebi

İstihdam ve servetten kaynaklanan nakit akımları hanehalkı gelirini oluşturmaktadır. İstihdamdan kaynaklanan nakit akışı ücret geliri olarak adlandırılır. Hanehalklarının sahip olduğu reel ve finansal varlıklar ise serveti oluşturur. Gayrimenkuller, makine ve teçhizatlar gibi varlıklar reel varlıklardır. Mevduat, hisse senedi ve bonolar ise finansal serveti oluştururlar. Hanehalkları servetlerini oluşturan varlıklardan, faiz, kar ve kira olarak gelir elde ederler. Hanehalkı kazancı çoğaldıkça, isteyeceği konut hizmet miktarı da çoğalacaktır.

Konut talebindeki gelir etkisi, gelirin reel değerine bağlıdır. Konut talebinde önem arzeden cari gelirden daha çok reel harcanabilir gelirdir. Toplam reel gelirdeki belli bir miktar artışın konut hizmetleri talebine ne kadar etki edeceği konut talebinin gelir esnekliğine bağlıdır. Konut talebinin gelir esnekliği konut fiyatı ve talebi etkileyen diğer faktörler sabitken gelirden meydana gelecek bir değişimin konut talebini hangi oranda değiştireceğini gösterir (Taşdemir, 2013, s. 104). Konut talebinin gelir esnekliği konut talebindeki yüzde değişimin gelirdeki yüzde değişime oranı olarak ifade edilir.

ABD’de 1989 yılında yapılan bir araştırmada konut talebinin gelir esnekliği 0,8 olarak hesaplanmıştır. Bu gelir iki katına çıktığında konut tüketiminin %80 arttığı anlamına gelmektedir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 219). Bir iktisadi birim olarak hanehalkının konut alımı gelirdeki büyüme beklentisine bağlanabilir. Uzun ömürlü dayanıklı mal alımlarında hanehalkları alım gücünün daha mantıklı bir göstergesi olarak cari gelir yerine sürekli geliri dikkate alınmaktadır. Sürekli gelir ilgili konutta ikamet edilecek dönemde elde edilmesi düşünülen ortalama gelir olarak düşünülebilir.

Geçici olarak işsiz olan bir hanehalkını ele aldığımızda sürekli gelirinin cari gelirinden fazla olduğunu kolaylıkla görebiliriz. Emekliliği yaklaşmış bir hanehalkı ise aynı cari gelire sahip 30 yaşındaki birisinden daha az sürekli gelire sahiptir. Genç hanehalkları cari gelirlerinin kariyerlerindeki ilerlemeyle birlikte artacağını umarken, yaşlı hanehalkları ise emeklilik dönemlerinde azalan bir gelire sahip olacaklarının bilincindedirler (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 220). Araştırmalar sürekli gelirin cari gelire göre konut tüketiminin daha iyi bir göstergesi olduğunu bulgulamaktadırlar.

Konut hizmeti tüketiminde başlıca belirleyicilerden birisi de hanehalkı geliridir. Yaşam döngüsü ve demografik faktörler ise yalnızca tüm konut tüketiminin değil aynı zamanda talep edilen konutların fiziki ve teknik özelliklerini de etkiler. Hanehalkı sayısının oda sayısı tüketimine etkisi pozitifdir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 220).

Çocuk sayısı konut tüketiminde önemli bir değişim yaratmaktadır. Ancak diğer konut hizmetleri hanehalkı büyüklüğünce artmadığından oda sayısındaki artış diğer konut hizmetleri için daha az harcama yapılması anlamına gelmektedir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 220). Yani oda sayısı artarken binanın özellikleri ve lokasyonla ilgili konut hizmetleri düşük kalitede gerçekleşmektedir.

Hanehalkları otuzlu yaşların ortalarından ellili yaşların ortalarına kadar belirgin bir servet biriktirme eğilimindedirler. Bu servetin bir kısmını miras olarak da devralmaktadırlar. Bu birikim emeklilik öncesi dönemde gerçekleşmektedir. Hanehalkının başlangıç konutu zaman içinde değer kazanmakta ilave bir öz varlık yaratmaktadır. Bu öz varlık daha büyük ve daha kaliteli bir konut almak için kullanılmaktadır. Konut tüketimi 25-54 yaşları arasında hızla artmaktadır. Bu tüketim ellili yaşlarda zirve yapmakta, daha sonra ise azalma trendine girmektedir.

Bu gözlemler konut piyasasının kısa dönemli mikroekonomik görüntüsünün uzun dönemli makroekonomik görüntüsünden çok farklı olduğunu göstermektedir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 222). Sonuç olarak birçok bireysel değişiklik bir birlerini dengeleyerek makroekonomik değişimin yavaş yavaş ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

4.1.2. Hane Halkı Hareketliliği ve Konut Talebi

Her yıl hanehalklarının belli bir yüzdesi bir konuttan diğer bir konuta taşınırlar. Amerika'da bu oran % 17 civarındadır. Oysa konut sayısındaki ortalama yıllık artış oranı %1,5 seviyelerindedir (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 222). Taşınmalar daha çok daha büyük bir konuta duyulan ihtiyaçtan, iş değişikliğinden veya daha iyi bir komşuluk çevresi arayışından kaynaklanmaktadır (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 222). Birçok taşınma evlilik ve boşanma kaynaklı gibi görünmesine rağmen en önemli taşınma sebebi konut tüketim düzeyini değiştirme isteğinden kaynaklanmaktadır.

Normal veya ortalama yaşam döngüsü esnasında bir hanehalkı aşağıdaki evreleri izleyecektir. Başlangıçta küçük bir apartman dairesi kiralanacak, evliliğin ardından daha büyük bir apartman dairesine geçilecek, daha sonra bir konut satın alınacak,

muhtemelen bu konut satılarak daha büyük bir konuta geçilecek ve nihayetinde emeklilik konutuna yerleşilecektir. Genç hanehalkları daha uzun bir zaman aralığı için iskonto yaptıklarından net kazançlarını yaşlı hanehalklarına nazaran daha yüksek tutarda hesaplarlar (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 224). Bu nedenle gençler daha çok taşınırlar.

Bir konut hem fiziken boş hem de kiralık veya satılık ise boş olarak kabul edilir. Bu tanım yıkım veya başka amaçlarla boş tutulan evlerle, mevsimlik olarak kullanılan ikincil konutları kapsamaz (DiPasquale & Wheaton, 1996, s. 225).

4.1.3. Zevk ve Tercihler

Konut talebinin önemli bir belirleyicisi de zevkler ve yaşam tarzlarıdır. İnsanlar sadece gelirleri ve kredi olanakları çerçevesinde değil aynı zamanda kendi kişisel tercihleri doğrultusunda bir yaşam sürmek isterler. Bazı insanlar servetlerinin önemli bir kısmını konutlarına yatırırken, bazıları ise vasat bir evde yaşayarak gelirlerini hobileri ve yaşam gustosu için harcamak isteyebilirler (McKenzie & Betts, 2006, s. 204). Yani, toplumun bir statü sembolü olarak konuta atfettiği değer değiştiğinde konut tüketiminde ve talebinde de değişiklikler olacaktır.

4.2. Konut Talebi

Konut bireylerin barınma ihtiyaçlarını gidermek için üretilen ve arz edilen bir ortamdır. Diğer mal ve hizmetlerin taleplerinde olduğu gibi konut talebi de bireylerin beklentilerden, gelirinden, zevk ve tercihlerden, fiyatlardan, ikame ve tamamlayıcı malların fiyatlarından etkilenmektedir (Durkaya, 2002, s. 10). Yapılan araştırmalarda, nüfus yoğunluğu ve nüfustaki artış ile birlikte konut talebinin belirleyicisi olarak, geliri ortalamanın üzerinde olan hane halkının demografik özelliklerine yönelik değişkenler kullanılmıştır (Martin, 1966).

Yatırım ve tüketim amaçlı olmak üzere konut talebi iki bölümden oluşur. Ortalama gelire sahip hane halkında tüketim amaçlı konut tercih edilir ve bu tercihi; gelir düzeyi, kiralar, enflasyon oranı, konutun barındırdığı özellikler, konutun fiyatı ve kredi faiz oranları etkilerken; ortalamanın üzerindeki bir hane halkının yatırım

amaçlı konut tercih etmesi ve bu tercihte; konutun barındırdığı özellikler, sosyal talep, demografik yapı ve servetin etkisi bulunmaktadır.

4.2.1. Fiyatlar

Konut talebini belirleyen önemli değişken konutun fiyatıdır. Sahiplenmek amaçlı tercih edilen konut fiyatları artarken, kiralamak için tercih edilen konut fiyatları da artmaktadır (Tiwari, 2000, s. 89). Yatırım için değerlendirilen konut talebi başka yatırım araçlarının fiyatlarındaki değişimlerden etkilenir (Durkaya, 2002, s. 15). Tercih edilen diğer yatırım araçlarındaki fiyat artışı, yatırım için tercih edilen konut talebini de artırmaktadır.

Konut fiyatları, konutta kullanılan malzemenin kalitesi, miktarı, bulunduğu yer, konutun büyüklüğü, işçilik, alt yapı özellikleri, arsa fiyatları ve bina yapım maliyetinden etkilenmektedir. Bu faktörlerin farklı olması, konut fiyatlarının bu derece heterojen olmasından kaynaklanmaktadır. Fiyatların artması reel geliri düşürerek hane halkının alım gücünü aşağı yönde etkileyerek kiralık konut talebini de azaltmaktadır (Durkaya, 2002, s. 15). Gelecekte beklenen enflasyon konuta olan talebi farklı yönde etkiler.

Konut fiyatlarının yükselme beklentisi konuta olan talebini artırırken, konut fiyatlarının düşme beklentisi mevcut konut talebini azaltmaktadır (Kartman, 1972, s. 529). Yani, konut fiyatlarındaki %1 artış konut talebini %1'den daha çok düşürmektedir. (Ermisch, *The Demand for Housing in Britain and Population Ageing: Microeconomic Evidence*, 1996, s. 399) İngilterede konut fiyatlarındaki esneklik -0.4, gelirdeki esneklik ise -0.5 olarak hesaplanmıştır (Chan, 1999, s. 130-135). Özetle, konutun maliyeti de fiyatların belirlenmesinde güçlü bir etkiye sahiptir.

4.2.2. Gelir

Gelirdeki değişimler, konuta olan talebi etkileyen faktörlerden birisidir. Hans Blumenfeld'e göre gelirden meydana gelen değişimler konut talebini dolaylı olarak etkilemektedir (Blumenfeld, 1944). Gelirdeki yükselişin konuta olan talebi ne düzeyde artırdığı, konutun gelir esnekliği ile açıklanmaktadır. Jerry A Hausman ve

David A. Wise, konutun gelir esnekliğini %60 olarak bulmuşlardır (Hausman & Wise , 1980, s. 93). Yani hane halkının kazandığı para büyük oranda konut talebini de belirlemektedir. Arthur E. Kartman ise konutun gelir esnekliğinin üniteden büyük olduğunu hesaplamıştır (Kartman, 1972). Yapılan çalışmalarda ise; bireyin yaşı, evlilik durumu, mesleği ve yaşamını sürdürdüğü sosyal çevrenin konut talebinde etkili olduğu bulgulanmıştır.

Tong Hun Lee, geliştirdiği konut satın alma karar modeliyle, konut satın alma kararında harcanabilir gelirin baskın bir rol oynadığını, ama bunun her şeyi açıklamadığını belirtmektedir (Lee, 1963). Bireyin yaşı, konut talebini gelir dışında etkileyen en mühim ikinci değişken olmakla birlikte, konut için borç yüküne girilmesi ile birebir ilişkilidir.

Tong Hun Lee, yaptığı bir çalışmada evliliğin, mesleğin, eğitimin, cinsiyetin, sosyal çevrenin, evin eski veya yeni olmasının konuta olan talepte etkili olmadığı sonucuna varmıştır (Lee, 1963, s. 195-196). Reel gelir, ampirik analizlerde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Fakat konu konut talebi olunca; finansal, beşeri ve fiziki kazançların uzun dönemde kişiye sağlayacağı ortalama gelir beklentisi önemli bir rol oynamaktadır (Durkaya, 2002, s. 12). Özetle konut talebi, tüketim veya yatırım amacıyla olsun bireyin cari gelir düzeyi ile değil ömrü boyunca kazanacağı gelir durumuna göre şekillenmektedir.

4.2.3. Kredi Koşulları ve Kredi Faiz Oranı

Kredi faiz oranları ve kredi koşulları konut talebini belirleyen en önemli değişkenlerden birisidir. Öncelikle orta düzeydeki gelir grubuna hitap eden esnek ödeme imkanları sunan krediler konut talebini önemli düzeyde etkilemektedir (Gelfand, 1966, s. 464-467). Konut piyasasını faiz oranları; yatırım, tasarruf, milli gelir ve üretim gibi makroekonomik değişkenler vasıtasıyla etkiler.

Faiz oranlarının yüksek olması bireylerin birikimlerini artırırken yatırım amaçlı konut talebini azaltır (Durkaya, 2002, s. 29). Yatırım kararı faiz oranına göre alınmaktadır. Konut talebini artıran etkenleri araştıran (Painter & Redfearn, 2002),

Amerika’da konut faiz oranının konut talebini az etkilediğini hatta uzun dönemde konut talebi üzerinde etkisiz olduğu sonucuna varmışlardır.

1980 yılından sonra yaşanan deregülasyon sürecinden sonra bankacılık sektörü rekabetin artmasıyla kar oranını artırmak için müşteri ve ürün çeşitliliğine yönelmiştir. Uzun dönem faiz oranları konut talebini artırmaktadır. Son yıllarda uzun dönem faiz oranlarının düşmesiyle birlikte mortgage diye isimlendirilen konut kredilerinde de bir artışa yol açmaktadır. Konut talebinin makroekonomiye etkisi, devletin verdiği teşvik çeşidine göre çeşitlenmektedir.

4.2.4. Gelir Dağılımı

Gelir dağılımındaki farklılık konut talebini etkilemektedir. Geliri yüksek olan gruplar ile düşük olan gruplar arasında konut talebiyle ilgili farklılıklar gözlemlenmektedir (Durkaya, 2002, s. 14). Gelirde eşitliğin olmaması Gini katsayısına göre de anlaşılmaktadır. 1’e yaklaşan gini katsayısı gelir eşitsizliğini artırmakta, 0’a yaklaşan gini katsayısı ise gelir eşitsizliği azalmaktadır. Gini gelir dağılımında eşitsizliğin arttığı durumlarda konut talebi de konut arzı da daha heterojen olmakta ve geliri düşük olan bireyler aleyhine bir dışlanma meydana gelmektedir. Çünkü geliri yüksek olan gruba hitap eden karı yüksek konut üretimlerine ağırlık verilmektedir.

Gelir dağılımının düzelmesi bir ülkede insanların ellerine geçen ortalama gelirin artması anlamına gelir. Gelir dağılımı dengelendiğinde yani, gini katsayısı sıfıra yaklaştıkça bireylerin konut taleplerinin artması beklenir. Yani 0’a yaklaşan gini katsayısının konut talebini artırması beklenmektedir.

4.2.5. Parasal Büyüklükler

Konut talebi ile parasal büyüklük ilişkisinin yönü hususunda kesin bir tahmin yürütmek zordur. Parasal büyüklüklerden özellikle konut talebi üzerinde mübadele amaçlı parasal büyüklük etkisinin daha zayıf, tasarruf mevduatlarını da içinde bulunduğu parasal büyüklüğün etkisi daha etkili olması tahmin edilmektedir. Genişleyen likiditenin ekonomide faizleri düşürüp, kredi limitinin artırılmasıyla birlikte konut talebini de etkilemesi beklenir.

4.2.6. Sosyal Talep

Konuta olan talebi etkileyen bir başka faktör de sosyal taleptir. Halkın etkin ve yaygın olan bir sosyal güvenlik sisteminden mahrum olması sebebiyle konut, barınılacak bir meskenden çok gelecek için bir güvence, yatırım hatta gerektiğinde finans kurumları için teminat aracı olarak sunulabilen bir ürün olma özelliğine sahiptir (Bayat, 2001, s. 26). Bu durum, konut yatırımlarının yer yer gereksinimlerden bağımsız ve bunları aşan ölçülerde yoğunluk kazanmasına ve aşırı üretime yol açabildiği gibi yatırım gücünün bir bütün olarak konutta toplanmasına, spekülâtif davranışların yükselmesine yol açmaktadır.

4.2.7. Demografik Faktörler

Nüfusun yapısı ile ilgili faktörler de konut talebini belirleyen faktörlerdendir. Medeni durum, eğitim durumu, nüfus artışı, cinsiyet, nüfusun yaş dağılımı vb. nitelikler konut talebini belirler. Birçok mal ve hizmetlere olan talep nüfus artışıyla arttığı gibi konut talebini de artırır (Ermisch, 1990; Lee, 1963). Şöyle ki, nüfusun artmasıyla konut talebinde de artış beklenir.

Preston Martin, oluşturduğu konut talep modelinde; nüfusun yıllık büyüme oranı, ortalama yaşam süresi, hane halkı sayısı, işsizlik oranı, aile gelirindeki yıllık yüzde artış oranı, ailede yaşayan birey sayısı ve medeni durum gibi faktörlerin konut talebini belirlediğini bulmuştur (Martin, 1966, s. 503). John F. Ermisch ise İngiltere’de konut talebindeki en önemli değişkenlerden birisi de nüfusun yaş dağılımının olduğunu bulmuştur (Ermisch, 1996, s. 399).

Göç ve kentleşme süreci konut talebini belirleyen demografik faktörlerden birisidir. Göçler yalnız köyden kente değil, kentten kente de gerçekleşmekte ve kentleşmeyi hızlandırmaktadır. Ekonomik faktörlerle birlikte kentlerin nüfusunu, kentlerde yoğunlaşan ekonomik faaliyetler artırmaktadır. Özellikle Türkiye’de bu oluşum çok yaygındır. Nüfus arttıkça konuta olan ihtiyaç ta artması beklenir, çünkü var olan konutlar ihtiyacı karşılamayınca yeni üretilen konut talebine ihtiyaç duyulmaktadır. Yani nüfus yoğunluğu ile birlikte, kentleşme hızı ve konut talebi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kabul edilecektir.

4.3. Konut Arzı

Konut fiyatları ile konut stoğu arasındaki ilişkiyi konut arzı ifade etmektedir. Konut arzı farklı konut fiyatlarında toplam konut stoğudur. Talepte meydana gelecek değişmeye arz hemen cevap veremediğinden kısa dönemde arz sabittir. Talebin çoğalması ile konut fiyatlarındaki artışın teşvikiyle konut üreticilerinin harekete geçmeleri ve yeni konutları arz etmeleri bir kaç yıllık bir süre gerektirebilir.

Arsa, boyutları ve imar haklarının yasalarla belirlendiği toprak parçası olarak tanımlanmaktadır (Kılınçaslan, 2010, s. 180). Arsa stoğu yeterli değilse mevcut arazilerin imar düzenlemeleri yoluyla konut yapılabilir arsalara dönüştürülmesi gerekecektir. İmar düzenlemeleri yoluyla arsa üretimi bile yıllar alabilecek bir süreçtir. İmar düzenlemelerini takiben mevcut binaların yıkımı ve yenisinin yapılması bir kaç yıl alacaktır.

Diğer taraftan konut dayanıklı bir mal olduğundan mevcut konut stoğunun yıpranma ve yıkılma yoluyla piyasadan çekilmesi de zaman almaktadır. Dolayısıyla kısa zamanda konut adedini çoğaltmak veya azaltmak teknik sebeplerle mümkün değildir (McKenzie & Betts, 2006, s. 207). Bu nedenlerle kısa dönemde konut arzı esnek değildir.

Kısa dönemin aksine uzun dönemde yeni konut inşası mümkün olduğundan konut arzı artırılabilir. Uzun dönemde konut fiyatlarıyla konut arzı arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Konut stoğuna yapılan eklemeler 'konut yatırımı' olarak isimlendirilir. Net konut yatırımı konut stoğuna yapılan ilaveler ile konut stoğunda yıpranma, yıkılma gibi çeşitli nedenlerle oluşan eksilmeler arasındaki farktır (Ertürk & Sam, 2009, s. 197).

Konut stoğunun çoğalması net konut yatırımının artışı ile mümkündür. Yeni inşa edilen konut sayısı yıkılma, dönüştürme ve yıpranma gibi sebeplerle azalan konut adedinden çok ise net konut yatırımı pozitif olacaktır. Konut arzında kullanılan girdilerin fiyatları sabit kalmak kaydıyla konut fiyatları arttığında konut üretimi karlı bir hale gelecektir.

Net konut üretiminin fiyat artışlarında ne kadar etkili olacağı konut arzının fiyat esnekliğine bağlıdır. Konut arz esnekliği konut fiyatlarındaki değişimin konut arzını ne ölçüde etkilediğini gösterir ve konut arzındaki yüzde değişimin konut fiyatındaki yüzde değişime oranı olarak ifade edilir. Bu oran “sıfır” ile “bir” arasındaysa konut arzının inelastik olduğunu, “bir” ise birim esnek olduğunu, birden büyükse konut arzının esnek olduğunu gösterir. Konut arz esnekliği ülkelerin coğrafi konumları ile arazi kullanımlarına yönelik kurumsal yapılarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Kuzey Amerika ve İskandinav ülkelerinde konut arzının esnek, kıta Avrupası ve İngiltere’de ise esnek olmadığı bulgulanmıştır (Taşdemir, 2013, s. 112).

Özel girişimciler başta olmak üzere kamu ve çeşitli kuruluşlarca konut üretimi gerçekleştirilmektedir. Bireysel konut üretimi yapan bu kuruluşlar; yerel yönetim işbirliği ile üretilen konutlar (Kiptaş vb.), kamu tarafından üretilen konutlar (Toki), yap-satçı konut üretimi, yapı kooperatifleri tarafından üretilen konutlar ve yapı kooperatifleri ve özel girişim şirketlerinin ürettiği konutlardan oluşmaktadır.

4.3.1. İnşaat Maliyetleri

Malzeme ve işgücü maliyetlerindeki bir artış, konut fiyatları sabitken konut arzını olumsuz etkiler. Konut maliyetlerinin artması, konut sağlayıcıların karlılığını azaltmakta olup buda konut üretiminin azalmasına neden olmaktadır. İnşaat maliyetleri ile konut arzı arasındaki ilişki çift yönlü olabilir. Konut talebindeki ani artışlar işgücü ve malzeme piyasasında geçici darboğazlar nedeniyle fiyat zıplaması bile oluşturabilir.

Zaman içinde kamu otoritelerince yapı standartlarına getirilecek yeni düzenlemeler konut maliyetlerini artırabilir. Örneğin 1999’da ülkemizde yaşanan Kuzey Marmara Depremi’nin ardından inşaatlarda kullanılacak beton ve demir standartlarının değiştirilmesi inşaat maliyetlerini yükseltmiştir. Yine yakın zamanlarda gündeme gelen yapılarda enerji verimliliğine yönelik düzenlemelerin inşaat maliyetlerini etkilemesi beklenmektedir.

Konut yapımlarında işçilik en önemli maliyet kalemlerinden birisidir. Ancak teknolojik gelişmeler sayesinde emeğin verimliliği her geçen gün artmaktadır. Gerek

yeni inşaat teknolojileri gerekse işgücünün teknik donanımının artması uzun dönemde inşaat maliyetlerini düşürmektedir (Shiller, Robert J., 2008, s. 78). Konut üretim maliyetleri, konuttaki arzı da etkilemektedir. İmalat fiyatlarının artmasıyla konut fiyatları da artmaktadır (Dipasquale, 1999, s. 12). Konut üretimi sabitken, konut maliyetleri artarsa bu durum reel konut fiyatlarını da artırmaktadır.

Robert Topel ve Shermin Rosen, cari konut fiyatları ile cari marjinal yapım maliyetlerini karşılaştırarak konut yatırım kararlarını belirlemişlerdir (Topel & Rosen, 1988). Buna göre uzun dönem ve kısa dönem arzları aynı ise cari konut fiyatları konut yatırımlarını açıklayabilmektedir. İnşaat yapımındaki artışlar yapım maliyetini de artırdığında, konut arz esnekliği kısa dönemde daha küçük, uzun dönemde daha yüksektir.

Fiyatlardaki artışın uzun dönemdeki somut etkisi, konut arzındaki fiyat esnekliğine bağlıdır. Konut arzındaki fiyat esnekliği çok ise fiyatlardaki artışın stoklanan konutlar üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Denise Dispasquale ve William C. Wheaton'a göre, uzun dönemde artan fiyatlar, konut üretilmesinde sürekli bir yükselişe neden olmaktadır (Dispasquale & Wheaton, 1994). Fiyat artış hızı ise üretilen konut sayısı ile bu konutların üretim maliyetlerine bağlıdır.

4.3.2. Faiz Oranı

Konut arz edenlerin sermaye maliyetini reel faiz oranı yansıtmaktadır. Faiz oranlarından konut arzı talebe göre daha çok etkilenmektedir. Robert Topel ve Shermin Rosen, konut arzı üzerinde beklenen enflasyonun ve reel faiz oranlarının etkisinin güçlü olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre faiz oranları sermaye maliyetlerini etkilerken konut arzını da etkilemektedir (Topel & Rosen, 1988). Özetle, faiz oranlarından konut arzı olumsuz etkilenmektedir.

4.3.3. Kentleşme Hızı

Konut arzının artması ile kentleşme hızının da artması beklenir. Çarpık kentleşme aşırı konut talebini azaltırken, düzenli ve planlı şehir oluşumu konut talebini artırmaktadır.

ABD’de 1950–2000 yılları arasında, konut üretimindeki değişim şehir nüfusunun azalmasında önemli etken olmuştur. Belirtilen seneler arasında konut üretiminin şehir dışına taşınması şehir merkezindeki nüfusun azalmasına sebep olmuştur (Goodman, 2005, s. 316). Türkiye’de de benzer uygulamalar yaşanmaya başlamıştır.

4.3.4. Konut Kredi Olanakları

Konut arz edenler genellikle küçük firmalardır ve bu firmalar da konut arzı finansmanını kredi kullanarak gerçekleştirmektedirler. Kısıtlı kredi sunumundaki politika gereği talepleri reddedilebilen küçük firmalar konut fiyatlarına hemen tepki veremezler, çünkü küçülme döneminde bu firmalar likidite sorunu yaşarlar (Chan, 1999, s. 125).

Konut üreticilerinin likidite sorunu toplam konut arzını etkilemektedir. Konut üreticileri likiditesi olan ve olmayan olarak sınıflandırıldığında; likiditesi olan sınıfla olmayanın ikamesi farklılık göstermektedir. Konut üretiminde önemli bir ölçek ekonomisi vardır. Ölçek ekonomisinin varlığı, toprağın bir kısmının likiditesi olmayanlardan likiditesi olan konut üreticilerine satımını engellemektedir.

Negatif bir kredi şoku toplam konut arzını düşürmektedir. Bu gibi dönemlerde bir takım üreticiler likidite sorunu sebebiyle konut üretimini ertelemektedir. Hazine bonusu ve menkul kıymet varlıklarındaki ani düşüşler ve yükselmeler, faiz oranlarını etkileyip toplam kredi arzında değişmelere yol açmaktadır. Ben Bernanke ve Mark Gertler, finansal kurumlardan borç alamayan firmalar, ticari kâğıtları kullanarak ticari kâğıt talebini artırıp bono ve tahvil karlarını artırdığını söylemektedirler (Bernanke & Gertler, 2000). Benjamin M. Friedman ve Kenneth N. Kuttner, hisse senedi piyasasına giren firmalar, finans kurumlarından kredi almalarının azaldığını savunmaktadırlar (Friedman & Kuttner, 1993).

4.3.5. Arsa Üretimi

Konut arzının esnek olmamasının başlıca sebebi arsa kıtlığıdır. Nüfusu artan kentler genişlemektedirler. Kentlerin gelişmesiyle insanlar daha çok yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni arsalar daha çok tarımsal arazilerin yapılaşmaya açılmasıyla

üretilmektedir. Ham tarım arazilerinin yapılaşmaya açılması birçok idari ve teknik sürece ihtiyaç duyar. Öncelikle yapılaşmaya açılacak alanların belirlenmesi ve imar planlarının hazırlanması gerekecektir.

İmar planlarıyla yapılaşmaya açılan bölgede yollar, meydanlar, parklar ile kamu hizmetleri, ticaret ve konut yerleşimleri için parseller oluşturulacaktır. Ancak imar planlarının hazırlanmasıyla arsa oluşmakla beraber, kullanılabilir hale gelmesi için altyapının tamamlanması gerekmektedir. Yol, su, elektrik, kanalizasyon gibi altyapı unsurları tamamlanmadan fiili arsa arzı oluşmaz. Gerek imar planlarının hazırlanması, gerekse altyapıların tamamlanması uzun zaman almaktadır (Taşdemir, 2013, s. 113). Bu nedenlerle arsa arzı talebe yeterince hızlı cevap veremez.

Kıt olan üretim faktörünün yani arsanın, diğer üretim faktörü sermaye unsuru ile ikame edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kent merkezlerinde çok katlı yapılaşma giderek artmaktadır. Zaten değerli olan kent merkezinde konumlu arsalar, imar yoğunluğu artışıyla daha da değerli hale gelmektedir.

Konut arzının etkilendiği diğer bir değişken ise arsa üretimidir. Yeni arsa üretimi için yapılan çalışmalar konut arzını olumlu etkiler. Denise Dipasquale ile Robert Topel ve Shermin Rosen, çalışmalarında konutun üretileceği arsa arzının konut arzını etkilediği ve önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır (Dipasquale, 1999; Topel & Rosen, 1988). Çünkü arsanın maliyeti inşaat maliyetine doğrudan yansımakta ve konut arzını etkilemektedir. Bununla beraber yeni arsa üretilmesi için veriye sahip olmak oldukça zordur.

4.3.6. Hükümet Politikaları

Hükümetin benimsediği politikalar konutları hem arz yönlü hem de talep yönlü etkilemektedir. Arz yönlü ve talep yönlü politikalar uzun ve kısa dönemde değişik sonuçlar doğurmaktadır (Nordvik, 2006, s. 280).

Tüketicilere direkt olarak verilen teşvikler talep yönlü politikalardır. Kiralık konut piyasasındaki bu teşviklere konut alım gücünü artırıcı konut senetleri, sertifikalar ve mortgage faizinden kazanılan gelirden düşülmesi ve konut vergilerinin başka vergi

gelirlerinden düşülmesi örnek gösterilebilir. Konut talebinin artması konut fiyatlarını da artırırken, fiyatların artması da konut üretimini tetikler. Konut talebiyle artan fiyatların konut üretimi üzerindeki etkisi konut üretiminin fiyat esnekliğine bağlıdır.

Konut sahibi olmayan bireylere teşvik verilmesiyle, talep yönlü bir rekabet artarak konut fiyatlarını artıracaktır. İzlenen bu politika sonucunda konut arzı da artacaktır (Nordvik, 2006, s. 282). Konut üreticisi firmalara doğrudan teşvik verilmesiyle arz yönlü bir konut politikası oluşmaktadır (Dipasquale, 1999, s. 20). Konut üreticilerine verilen bu teşvikler; site tarzı konutların yapılması, toprak sahiplerine ise proje bazlı kira teşviki ve vergi kolaylığı olarak verilebilmektedir.

Vergi politikalarıyla; konutların nasıl bir yöntemle amorte edilebileceği, kiralardan hangi oranda vergilendirileceği, konut arzından elde edilen sermayenin vergi oranı vb. konular ele alınmaktadır (Dipasquale, 1999, s. 21). Konut sektöründeki sermaye sahiplerine yönelik yapılan vergi politikaları konut maliyetlerini etkilemekte buda konut arzını etkilemektedir.

Avrupa ülkelerinde konut teşvik politikaları konut üreticilerine değil, geliri kısıtlı vatandaşlara verilmektedir. Poterba M. Poterba, talep yönlü politikalar konut stoklarında yükselmeye sebep olmaktadır (Poterba, 1984). Arz yönlü politikalar da konut stoklarını artırmakta fakat tahmin edilenin altında ve gecikmeli olmaktadır. Michael P. Murray, yaptığı çalışmalarda konut teşviklerinin özel sektörde üretimi azalttığını ve konut stoğunda da artış olmadığını fakat toplu konut üretim politikalarının ise konut stoğunu artırdığını ortaya koymuştur (Murray, 1983).

Matteo Iacoviello ve Raoul Minetti, hane halkı geliri düşük olanlar için konut edinme politikaları uygulanmasıyla hedeflenen konut artışıyla birlikte arz ve talepte istenen hedeflere ulaşılabilirliğini savunmaktadırlar (Iacoviello & Minetti, 2000, s. 6-12).

4.4. Konut Fiyatının Belirleyicileri (Dünyada ve Türkiyede)

Konut talebinde konut fiyatları önemli bir yere sahiptir. Bireyler hem kiralamak hemde sahip olmak için konut tercih etmektedirler. Kiraya verilen konut fiyatlarının artması sahiplenme için tercih edilen konut fiyatlarını da artırmaktadır (Tiwari, 2000,

s. 89). Alternatif yatırımlardaki fiyat artışı ile birlikte yatırım için değerlendirilen konut talebini de artırmaktadır (Durkaya, 2002, s. 15).

Konutun büyüklüğü, fiyatları, kalitesi, bulunduğu bölge, alt yapı, işçilik kalitesi gibi faktörlerle birlikte arsa fiyatları ve bina maliyeti konut fiyatlarını etkilemektedir. Konut fiyatlarının heterojen olma sebebi, yukarıda sayılan faktörlerin değişken olmasından kaynaklanmaktadır. Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde faizlerin yükselmesiyle birlikte uzun vadeli konut finansman imkânları olumsuz etkilemektedir (Durkaya, 2002, s. 15).

Bununla birlikte üretim ve arsa maliyeti, orta vade de finansman koşulları ve imar uygulamaları gibi değişkenler konut fiyatlarını etkileyen reel ve yapısal değişkenlerin başında gelmektedir (Girouard, Kennedy, Noord, & André, 2006, s. 6). Konut toprakla ilgili bir mal olması, farklı piyasalarda işlem görmemesi pazardaki değerinin bölgesel piyasalarda oluşmasına sebep olmaktadır (Yalçın, 2006, s. 2-3).

Konut pazarı bölgesel özellik taşıması sebebiyle, konut fiyatlarının oluşmasında da yerel/bölgesel şartları etkili olmaktadır. Yerel değişkenliklerin konut fiyatlarındaki kentsel parametreleri; erişilebilirlik özelliğiyle (AVM, iş merkezi, çocuk parkı, eğlence alanları, karakol vb.); çevre özelliğiyle (farklı mimari yapılar, cephe-renk, yapı düzeni vb. bunların yanında park imkanı, yeşil alan, mekânsal kimlik, manzara vb.); güvenlik özelliğiyle (aydınlatma oranı, gürültü durumu vb.); nüfus yoğunluğu ve mekânsal kurgu olarak beş bölümde ele alınabilmektedir (Topçu & Kubat, 2009).

Bir diğer etken konut arzıdır. Kentsel dönüşümle üretilen konutlarla birlikte yeni yapılan konutlardaki arzın, konut talebinde kısa dönemde karşılık bulması beklenmez (Black & Stafford, 1988, s. 6). Konut arzında en önemli etken arsadır (Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, 2009, s. 149). Konut fiyatları arsa arzının çokluğuna göre doğru orantılı olarak değişiklik göstermektedir.

E. L. Glaeser, J. Gyourko ve R. Saks'a göre; ABD'de konut fiyatları ve konut üretim maliyetleri arasındaki farkın ortaya çıkmasındaki ana faktör; yeni konut üretiminin azalmasına sebep olan (imar kuralları, üretim kısıtları, vergi ve ücretler gibi) politikalar olduğu belirlenmiştir (Glaeser, Gyourko, & Saks, 2005, s. 336-366).

Ülkemizde ise bu durum günümüz şartlarında kentsel dönüşüm politikalarıyla aşılmaya çalışılmakta olup, yerel ölçekteki arsa kıtlığı ve yasal kısıtların konut fiyatlarında artışa sebep olduğu söylenebilir.

4.4.1. Türkiye’de Konut Fiyatının Belirleyicileri

Konut fiyatlarının belirleyicileri ve unsurlarıyla ilgili ülkemizde bir takım bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Örnek olarak; Konut fiyatları, kentleşme oranı ve reel gelir konut talebinde en önemli etkenler olduğunu söyleyen (Halıcıoğlu, 2005, s. 8), tüketici fiyat endeksinin konut fiyatlarında değişim payının fazla olabileceğini (Üçal & Gökkent, 2009, s. 9), GSYİH’nın konut fiyatlarındaki değişikliğe neden olduğunu (Badurlar, 2008, s. 235) ve konut talebi ile TÜFE ile ölçümlenen fiyatlar arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu (Öztürk & Fitöz, 2009, s. 42-43) bulgulamışlardır.

Yakın zamanda yapılan çalışmalarda, M. E Akkaş ve G. Sayılğan, etki - tepki analizlerinde konut finansman faizi şokunun konut fiyatlarında ve yeni konut fiyatları üstünde gecikmeli ve anlamlı negatif bir etki oluşturduğunu ve varyans ayrıştırma analizi neticesinde konut fiyat endeksi ve yeni konut fiyat endeksinin kendi gecikmeli verilerinin yanında finansman kredi faizi cephesinden de ifade edildiği sonucuna ulaşmıştır (Akkaş & Sayılğan, 2015).

Bound testi sonuçlarında, Y. Coşkun ve M. Ertuğrul, yapı maliyet endeksi, reel konut kredisi faiz oranı ve konut fiyat endeksi ile kira endeksi uzun dönem değişkenleri arasında benzerliğin olduğu, yapı maliyet endeksi ile kira endeksinin pozitif ve reel konut finansmanı faiz oranının konut fiyatlarını negatif yönde etkilediğini bulgulamıştır (Coşkun & Ertuğrul, 2016).

Bir başka açıdan, konuttaki kalite artışının konut fiyatlarındaki etkisiyle ilgili çalışmalarda T. Hülügü, E. Kızılkaya, A.G. Özbekler ve P. Tunar, meydana getirdikleri hedonik fiyat endeksi ile 2010 yılı sonrasında ülkemizdeki konut fiyatlarında meydana gelen nominal artışın çeyreğinin, reel artışlarda da ortalama yarısının konut kalitesi artışından kaynaklandığını bulgulamıştır (Hülügü, Kızılkaya, Özbekler, & Tunar, 2016).

4.5. Konut Piyasasına Devletin Müdahalesi

Konut piyasaları devlet müdahalesi nedeniyle tam rekabetten uzaktır. Devlet çeşitli şekillerde konut piyasasına müdahalede bulunmaktadır. Devletin konut piyasasına müdahalesi üç temel amaca ayrılabilir:

- Kaynakların etkin dağıtılması.
- Servet ve gelir dağılımının iyileştirilmesi.
- Politik ve sosyal düzenlemeler yapılması.

Devlet bu amaçlar doğrultusunda hukuki altyapıyı sağlayarak, arazi tahsis ederek, imar koşullarını düzenleyerek, kira kontrolü ve vergiler yoluyla konut piyasasına doğrudan ve dolaylı şekillerde müdahale etmektedir.

4.5.1. Hukuki Altyapının Sağlanması

Konut piyasasına en yaygın devlet müdahalesi hukuki altyapı alanındadır. Tapu ve kadastro kurumlarının işleyişi, mülkiyet haklarının tescil ve kaydedilmesi, mülkiyet haklarının devri ve kullanımına yönelik sözleşmelerin şekil şartlarının düzenlenmesi, emlak aracılığı ile konut finansman kuruluşlarının faaliyet esasları ve sınırları yasalarla belirlenmektedir (Taşdemir, 2013, s. 116). Devlet bu alanda gereken hukuki altyapıyı oluşturup konut piyasasının çalışmasına yardımcı olmaktadır.

4.5.2. İmar Düzenlemeleri

Arazi kullanımlarına yönelik imar düzenlemeleri en önemli kamusal müdahale şeklidir. Hangi arazilerin tarım fonksiyonuna ayrılacağı, hangilerinin hangi koşullarda yerleşime açılacağı merkezi ve yerel yönetimlerin hiyerarşik planlarıyla belirlenmektedir. Yerleşime açılan arazilerin ne kadarının kamusal hizmetlere ayrılacağı, kamusal hizmetler dışında kalan alanların konut, ticari ve sınai fonksiyonlardan hangilerini üstleneceği de yine bu imar planları yoluyla belirlenmektedir (McKenzie & Betts, 2006, s. 215).

Aynı zamanda yapıların fonksiyonlarına göre belirli özellikleri taşımaları zorunlu kılınabilir. Örneğin, belli bir metrekareden küçük oda yapılamaz veya banyosu ve mutfak olmayan konut inşa edilemez. Ayrıca inşa kalitesini belirleyici olarak,

taşıyıcı sistemler ile temel uygulamaları ve kullanılacak malzemelerin miktarı da belli standartlara bağlanmıştır. Bu düzenlemeler gerek zaman gerekse maliyet açısından konut maliyetlerini etkilemekte ve piyasada oluşan fiyatlara yansımaktadır.

4.5.3. Kira Kontrolleri

Devlet kira kontrolleri ile piyasada oluşan fiyatlara doğrudan müdahale edebilmektedir. Toplumdaki nüfus profilini ve servet dağılımını etkilemek amacı taşıyan bu kontroller kiraların aşırı yükseliş gösterdiği dönemlerde uygulanmaktadır. Kira kontrol yöntemleri katı ve yumuşak olarak başlıca iki sınıfa ayrılmaktadır. Kira artışlarının yasal olarak dondurulması katı kira kontrolü olarak adlandırılmaktadır.

Bu tür kira kontrolleri II. Dünya Savaşı sırasında Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde yaygın olarak uygulanmıştır. Kira artışına izin verilmekle birlikte, artışın miktarının sınırlandırıldığı yöntem ise yumuşak kira kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Bazı durumlarda tüm konutlar yerine belli özellikteki konutlara uygulanmaktadır. Kiraların azami enflasyon oranı kadar artışına izin verilmesi bu yöntemin en yaygın uygulamalarından birisidir (Taşdemir, 2013, s. 116). Kira kontrollerinin konut piyasasına en önemli etkilerinden birisi konut stoğunun kalitesinde meydana gelen azalmadır.

Konutundan hak ettiği kirayı alamadığını düşünen ev sahipleri konutları için gerekli bakım ve yenileme masraflarından kaçınmaya başlamaktadırlar (McKenzie & Betts, 2006, s. 216). Kira kontrollerinin konut piyasasına bir diğer önemli etkisi de konut arzını azaltmasıdır. Katı kira kontrolleri konutların getirilerini azaltarak, kapitalize edilmiş konut fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır. Reel konut fiyatlarındaki bu düşme yeni konut geliştirme motivasyonunu ortadan kaldırmaktadır (Jowsey, 2011, s. 85). Bunun sonucunda konut arzı düşmektedir.

4.5.4. Vergi ve Sübvansiyonlar

Devletin konut piyasasına yönelik müdahale yöntemleri arasında vergi ve sübvansiyonlar da yer almaktadır. Konut sahipliğinden ve konut işlemlerinden alınan vergiler piyasa dinamiklerini etkilemektedir.

Konutlara yönelik başlıca dört vergi türü gözlemlenmektedir: Gayrimenkul mülkiyetine sahiplik dolayısıyla servetten alınan bir vergi türü olarak emlak vergisi, gelirden alınan bir vergi türü olarak konutun alım ve satım fiyatı arasında oluşan farktan alınan gayrimenkul satış kazancı vergisi, gelirden alınan bir vergi türü olarak kira gelirinden alınan gayrimenkul sermaye iradı vergisi, işlemde alınan bir vergi türü olarak gayrimenkulün el değiştirmesinden alınan alım-satım vergisi (Pur, 2006).

Diğer taraftan konut sahipliği toplumsal refahın en önemli göstergesi olarak kabul edildiğinden devletler konut sahipliğini destekleyici politikalar da uygulamaktadırlar. Destekleyici politikalar arz ve talep yanlı olabilmektedir. Talep yanlı destekler satın alım veya kiralama vergi indirimi veya gelir desteği olarak uygulanmaktadır. Arz yanlı destekler ise daha çok konut üreten firmalara yöneliktir. Konut üretimi için düşük maliyetli arsa temini, vergi indirimi gibi maliyet kalemlerinin düşürülmesine yönelik uygulamalar başlıca arz yanlı destekleri oluşturmaktadır. Hanhalklarına yapılacak destekler talebi canlandıracağından konut piyasasında fiyatları artırıcı etkide bulunacak, konut üreticilerine verilecek destekler ise konut fiyatlarını aşağı yönde etkileyecektir (Taşdemir, 2013, s. 117).

4.5.5. Devletin Konut Üretmesi

Devlet kendisi konut üreterek konut piyasasına doğrudan müdahale edebilir. Devlet genellikle düşük gelir gruplarına yönelik konut üretiminde bulunur. Düşük gelir gruplarına yönelik konut üretimi sosyal konut politikası olarak adlandırılır. Sosyal konut politikaları hızlı kentleşme nedeniyle ortaya çıkan konut ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak geliştirilmektedir (Keleş, 2010, s. 418).

Sosyal konut politikaları yalnızca orta ve düşük gelir düzeyindeki toplumsal kesimlerin asgari konut hizmeti taleplerini karşılayıcı olmanın da ötesine geçerek konut kalitesinin iyileştirilmesine yönelmektedir (Taşdemir, 2013, s. 118).

Ülkemizde de konut üretim sektörünün teşvik edilerek, hızla artan konut talebini planlı bir şekilde karşılamak üzere 1984 yılında Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ) kurulmuştur. TOKİ, Hazineye ait arazileri bedelsiz olarak devralarak üzerlerinde hem sosyal konut projeleri hem de üst gelir gruplarına hitap eden lüks

konut projeleri gerçekleştirmektedir. 2011 yılı itibariyle 500 bin konut hedefi tutturulmuş, 2023 yılına kadar 700 bin konutluk bir hedef belirlenmiştir. Toplamda 1.200 bin konut TOKİ tarafından üretilmesi amaçlanmıştır (TOKİ, 2013).

Gerçekte TOKİ, kent merkezine yakın Hazine arazilerinin imar yoğunluğunu artırarak rant devşirmekte, imar yoğunluğunu artırdığı arazilerde yüksek gelir gruplarına hitap eden projeler geliştirmektedir. İmar yoğunluğu artırılan bu arazilerden elde ettiği bu rantı sosyal konut üretiminin finansman kaynağı olarak kullanmaktadır. Aslında bir parselin imar yoğunluğunu artırmak diğer parsellerin rantının bu parselde göçürülmesi anlamını taşımaktadır. TOKİ'nin yüksek rantlı mevkilerde imar yoğunluğunu kendi parselleri lehine artırarak diğer parsel sahiplerini örtük bir şekilde vergilendirdiğinden söz edilebilir.

4.6. Türkiye’de Konut Piyasası

Konut sektörü 2000 yılı sonrasında özellikle Türkiye’de öncü bir sektör konumuna gelmiştir. GSYH büyüme hızının üzerinde olan sektörün ortalama büyüme hızı arasındaki ilişki çift yönlüdür. Birikimli deneyim fonksiyonu, GSYH’deki büyüme konut piyasasının büyümesine, aynı şekilde konut piyasasının büyümesi de GSYH büyümesine katkı sağladığını göstermektedir (Gül & Çakaloğlu, 2017).

Sektörün, 2000-2016 yılları arasında gayrisafı sabit sermaye oluşumunda yaklaşık % 55 pay aldığı ve GSYH içerisinde %15’lik pay ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Konuttaki el değiştirme sayısı Türkiyede ortalama bir milyon adet/yıldır. Her yıl yeni konut talebi altıyüz elli bin adet oluşmaktadır (GYODER, Gösterge, 2016). Konut sahipliği oranı TÜİK verilerine göre 2017 senesinde % 61 seviyesindedir (TÜİK, 2017).

Türkiye’de genç nüfusun yüksek olması, iç göç sebebiyle oluşan kentleşmenin sürmesi, içgöçle birlikte Türkiye’ye komşu devletler önde olmak üzere diğer farklı devletlerden de dışgöçün devam etmesi, yabancıların konut alımının artması, Türkiyede çekirdek aile yapısının oluşması Türkiye genelinde ileriki dönemde konuta olan talebin çoğalacağına işaret etmektedir. Öte yandan Türkiye’de ortalama

konut fiyatları Ocak 2013-Ocak 2018’de reel olarak %45.4 artmıştır (GYODER, 2018).

TCMB Hedonik Konut Fiyat Endeksi’ne göre konut fiyatlarındaki reel artışların yaklaşık yarısı, nominal artışın ise yaklaşık dörtte biri konut talep artışlarıyla birlikte kalite ve maliyet artışlarından kaynaklanmaktadır. Bilhassa 2017 senesi içinde oluşan fiyat ve kur yükselişlerinin sebep olduğu maliyetteki artış ve konuta dair kredisi faiz oranlarındaki yüksek ivme Konut Satın Alma Gücü Endeksini 2017 senesinin ortaları itibarıyla azalma eğilimi göstermiştir. Bilhassa bu eğilim 2018 senesi 1. çeyreği itibarıyla konut satışlarında azalmaya yol açmıştır.

4.6.1. İstanbul Konut Piyasası

İstanbul’un kentsel ve iktisadi analizinde ilk akla gelen konu şehrin demografik yapısıdır. 1950’lerden günümüze yoğun göç alan bir kent olan İstanbul 1945’te 1.078.399, 1960’ta 1.882.092, 1975’te 3.904.588, 1990’da 7.195.773, 2000’de 10.018.735, 2005’te 11.480.538, 2009’da 12.915.158 ve 2021’de 15.462.452 kişinin barındığı bir şehir haline gelmiştir (TÜİK, 2021).

İstanbul Valiliği’nin 2009 yılı verilerinde Türkiye nüfusunun %18’i İstanbul’da yaşamaktadır. Nüfustaki bu dramatik artış İstanbul’un büyüme sürecinin dengeli olmadığını ortaya koymaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyük şehirlerin birçoğunda, başta iş fırsatları olmak üzere şehrin çeşitli alanlarda sunduğu olanaklar içgöçün önde gelen sorununu oluşturmaktadır (Keskin B. , 2008, s. 127).

İstanbul’u da 1980’lerin ortasında itibaren, beş-yıldızlı oteller, alışveriş merkezleri, yeni işyeri alanları ve kapalı sitelerin inşa edilmesiyle İstanbul da lüks konutlara kapılarını açmıştır. Kapalı sitelerin oluşum şekilleri ülkeler arası farklılık gösterirken, İstanbul için ‘benzer sosyal ve ekonomik geçmişten gelen ve benzer tüketim alışkanlıklarına sahip insanların yaşadığı küresel yeniden yapılanma süreci içinde üretilmiş yeni yaşam alanları’ olarak meydana geldikleri belirtilmektedir (Yıldız & İnalhan, 2007).

2004 yılından bugüne dinamik bir dönem geçiren İstanbul konut piyasası önemli sayıda yeni konut inşaatına tanıklık eder hale gelmiştir. Ayrıca hanehalkı sayısında yaşanan artış, binaların yaşı ve fiziki durumları dikkate alındığında kullanımı sonlanacak ve deprem riski kaynaklı konut ihtiyacı sebebiyle bunların yerine yenilerinin inşasının devam edeceği öngörülmektedir (Gürlehel, 2006, s. 41).

İstanbul'da sitelerde yaşama isteği kaliteli yaşam tarzıyla birlikte deprem riskinide kapsamaktadır. Yeni yapılan binalar 1999 marmara depremi sonrasında mevzuatındaki değişlikle birlikte yeni deprem yönetmeliği ve konut alacakların değişen tercihleri doğrultusunda inşaat şirketleri tarafından daha sağlam yapıda ve topraklarda inşaat yapmaya başlamışlardır.

4.7. Konut Piyasası ve Finansal Piyasalar Arasındaki İlişkiler

Makroekonomik faktörler hisse senedi, bono ve konut fiyatlarını etkilemektedirler. Konutlar için net nakit akışı net kiralardır. Konut kiralari ve konutların indirgeme oranları, finansal varlıkların gelecekteki nakit akımları ve indirgeme oranlarıyla aynı makroekonomik faktörlerden etkilenirler. İndirgeme oranları makroekonomik değişmelere paralel olarak reel faiz oranları ve enflasyon oranlarında meydana gelen değişmelerden etkilenir. Ayrıca, gerek konut gerekse hisse senedi piyasası iş çevrimlerinden belirgin bir şekilde etkilendiklerinden her iki piyasa arasında pozitif bir korelasyon söz konusudur (Oikarinen, 2007, s. 265).

Konut ve sermaye piyasası arasındaki ilişkileri inceleyen yaklaşımlardan birisi servet etkisini merkeze almaktadır. Örneğin konut fiyatlarındaki artış, tüketici güveninde artışa, dolayısıyla tüketim harcamalarında bir artışa yol açarak genel ekonomide bir canlanmaya neden olmaktadır. Şirket karlılıklarında artış beklentisi ise hisse senedi fiyatlarında yükseliş olarak kendisini göstermektedir (Oikarinen, 2007, s. 266).

Ayrıca, konutların fiyat artışı, konutların teminat değerini yükselterek kredi imkânlarını artırmaktadır. Bazı durumlarda ise ekonomideki canlanma reel faiz oranları ile enflasyonda artışa neden olabilir. Enflasyon ve reel faiz oranlarında artış, indirgeme oranlarını yükselterek varlık fiyatlarında düşmeye neden olabilir. Konut piyasasında fiyat artışının etkilerinin gözlemlenebileceği benzer bir süreç hisse

senedi fiyatlarının artmasıyla da yaşanabilir. Araştırmalar tüketim harcamaları açısından konut piyasasının servet etkisinin hisse senedi piyasasının servet etkisinden daha büyük olduğunu göstermektedir (Case, John , Quigley, & Robert, 2001). Konut ve sermaye piyasaları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yaklaşımlardan bir diğeri ise yatırımcıların portföy tercihleriyle ilgilidir.

Stratejik portföy dağılımı yaklaşımına göre bir varlık türündeki fiyat artışı diğ varlıklara yönelik talebi artırabilmektedir. Birçok yatırımcı portföylerindeki varlıkların oranını belli bir dengede tutmak isteyeceklerdir. Bu nedenle bir varlık piyasasında meydana gelen fiyat artışı diğ varlıklara yönelik talep yaratarak, diğ varlık piyasalarında da fiyat artışına neden olabilir (Oikarinen, 2007, s. 266).

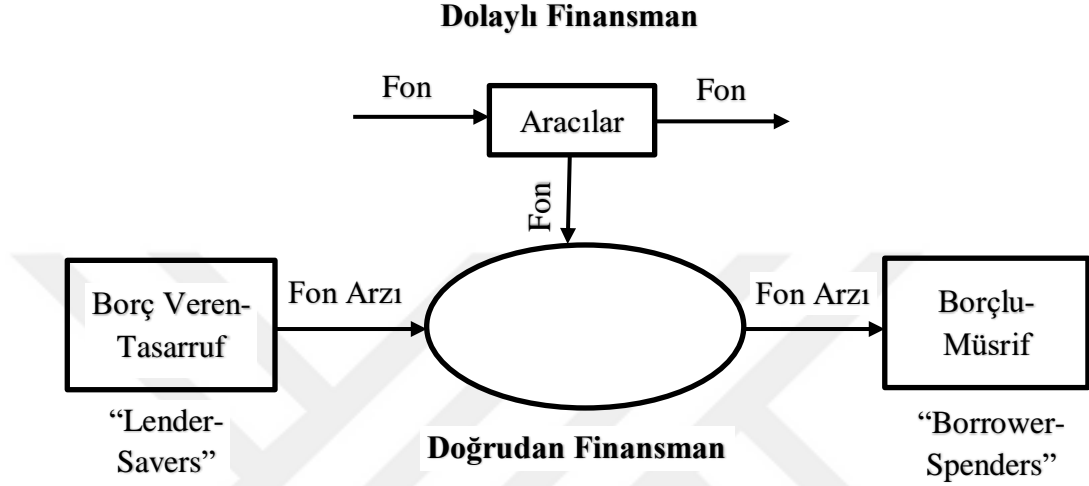
Başka bir yaklaşım olarak geri bildirim (feedback) etkisinden söz edilmektedir. Bir varlığın geçmiş dönemlerde iyi bir performans göstermiş olması gelecek dönemlerde de benzer bir performans göstereceği beklentisini güçlendirmektedir. Bu nedenle cari dönemde geçmişte iyi performans gösteren varlığa yönelik talep artarak diğ varlıkların nispi fiyatını düşürebilir (Chen, Wilson, & Nordby, 2004).

Diğ varlık türlerinin getirilerinin konut talebine etkisi “kullanıcı maliyeti” kavramı aracılığıyla somutlaştırılabilir. Kullanıcı maliyeti, konut sahipliği için bağlanan sermayenin alternatif maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Uzun vadede spekülative geribildirim etkisi ortadan kalkacağından, hisse senedi, tahvil-bono ve konut getirileri pozitif bir korelasyona sahip olmaktadır (Chen, Wilson, & Nordby, 2004). Sahibine kullanım faydası da üreten dayanıklı bir mal olan konutun fiyatlaması, tüketilemeyen diğ varlıklardan biraz daha farklı olmaktadır.

Güvenlik duygusu gibi bazı psikolojik faktörler finansal varlıklarla konut fiyatları arasındaki bağlantıyı bir ölçüde zayıflatmaktadır. Yine de, makroekonomik güçlerin hem hisse senetlerinin hem de konutların fiyatlarını belirleyen indirgeme oranı ve nakit akımları üzerindeki etkin rolü nedeniyle konut ve hisse senedi piyasalarının fiyat hareketleri arasındaki ilişki uzun dönemde belirgin bir şekilde pozitifdir (Oikarinen, 2007, s. 268).

4.8. Finansal Piyasalar ve İşleyiş Mekanizması

İhtiyaçlarından az geliri olanlar ile ihtiyaçlarından fazla geliri olanların fon arz veya talebinde bulunarak oluşturduğu pazarlara Finansal Piyasalar denir, Finansal piyasalarda temel yapıyı teşkil eden bu bağlantı Şekil 4.1’de belirtilmiştir.



Şekil 4. 1. Finansal Piyasaların Yapısı

Kaynak: (Mishkin, 2004, s. 24)

Finansal yapıdaki ekonomik birimler, iş ve işlemlerini devam ettirmek amacıyla gelir ve gider arasında bir denge oluşturmak için bazen fazla pozisyonda, bazen de açık pozisyonda bulunmaktadır. Finansal yazında, fazla pozisyonda olanlara Açıktan Harcayanlar (Lender-Savers) ve açık pozisyonda olanlara ise Fazlayı Harcayanlar (Borrower-Spenders) denilmektedir.

Finansal işlem yapan bu iki grup gelirindeki açık ve fazlalarını finans piyasalarında fon transferi ile kapatıp, bu transferi ise aracı ya da doğrudan olarak iki farklı şekilde yapabilmektedir. Finansal yazında, aracı olmadan yapılan transfere ‘doğrudan finansman’, aracı ile yapılan transfere ise ‘dolaylı finansman’ denilmektedir.

4.8.1. Finansal Piyasaların Sınıflandırması

Farklı kriterlere göre sınıflandırılan finansal piyasalar, finansal yazında en çok ‘sermaye Piyasası’ ve ‘para’ olarak anılmaktadır. Sınıflandırmada esas olan fon talep ve arzın vadesidir. Para piyasası ise, likidite fazlası olan finansal kurumlar ile kısa vadeli likidite ihtiyacı olan finansal kurumların içinde yer aldığı piyasadır. Alım satıma konu olan finansal varlıklar bu piyasada kısa vadeli (bir yılın altında) olup, finansal risk taşımayan veya çok az taşıyan devlet kurumları ile bankalar ve sermayesi yüksek şirketler tarafından ihraç edilmektedirler. Bilinen para piyasası parametreleri şunlardır;

Hazine Bonosu; vadesi kısa olan devlet borçlanma senesidir. İskonto yapılarak satılan bu araçta ödenmeme durumu ve likidite riski olmadığı kabul edildiğinden, kazancı diğer araçlara oranla daha düşüktür.

Repo; satın alınanın yeniden yapılma anlaşması manasına gelmekte olup, Repurchase Agreement kelimesinin kısaltılmışıdır. Genellikle haftalık ve günlük bazda gerçekleşen repo işlemlerinde, devlet tahvili veya hazine bonosu gibi menkul kıymeti tasarruf sahibine geri alım vaadiyle repo yapan taraf tarafından satılmaktadır. Aldığı parayı faiziyle birlikte vade sonunda öderken, sattığı menkul kıymeti tekrar satın almaktadır.

Varlığa Dayalı Menkul Kıymet; bünyesindeki alacak senetlerini bir araya toplayarak oluşturduğu bir varlığı, teminat göstererek ihraç ettiği yeni menkul kıymettir.

Mevduat Sertifikası; hamili için düzenlenen vadeli hesaplar karşılığında verilen sertifikalardır.

Finansman Bonosu; kısa vadeli olarak ihraç edilen sermayesi yüksek olan şirketlerin borçlanma senetleridir.

Eurodollar; dolar mevduatının avrupadaki bankalarındaki ismidir. ABD mevzuatından bağımsız olarak uluslararası finansmanda kullanmakta olan Avrupa bankaları, sahip oldukları bu dolar mevduatını, kredi, vade ve faiz koşullarını tamamen Avrupa piyasasının şartlarına göre oluşturulmaktadır (Karan, 2001, s. 16).

Geniş anlamda sermaye piyasası; hisse senedi, döviz, kredi, altın, tahvil gibi birçok menkul değerlerin alınıp satılmasını kapsayan, fon talep ve arzının para piyasasından

farklı olarak uzun vadeli (bir yıldan çok) karşılaştığı piyasadır. Sermaye piyasası araçlarının alınıp satıldığı sermaye piyasaları; birincil ve ikincil ve örgütlenmiş piyasalardan oluşur. Birincil piyasa yeni çıkan menkul değerlerin işlem görmekte iken, ikincil piyasada bulunan (en az 1 defa el değiştirmiş) menkul değerler işlem görmektedir. Sermaye piyasasının bilinen başlıca araçları şunlardır;

Devlet Tahvili; uzun vadeli devlet kanalıyla ihraç edilen, faizi düşük ama riski olamayan bir finansal araçtır.

Şirket Tahvilleri; özel şirketler tarafından ihraç edilen, uzun vadeli olan ve faizleri, şirketler tarafından derecelendirilerek elde ettikleri puanlara göre belirlenen finansal araçtır.

Hisse Senedi; anonim şirketlere ortaklık yetkisi ve hakkı veren, mülkiyeti temsil eden menkul kıymetlerdir.

Birincil-İkincil Piyasa; piyasada işlemde olan menkul kıymetleri esas alan birincil ve ikincil piyasa sınıflandırması yapılmaktadır. Birincil piyasa şirketlerin ilk ihraç ettiği, yani menkul kıymetlerde ilk defa işlem gören piyasadır. İkincil piyasa ise daha öncesinde ihraç edilmiş menkul kıymetlerin alınıp satıldığı ikinci el piyasadır.

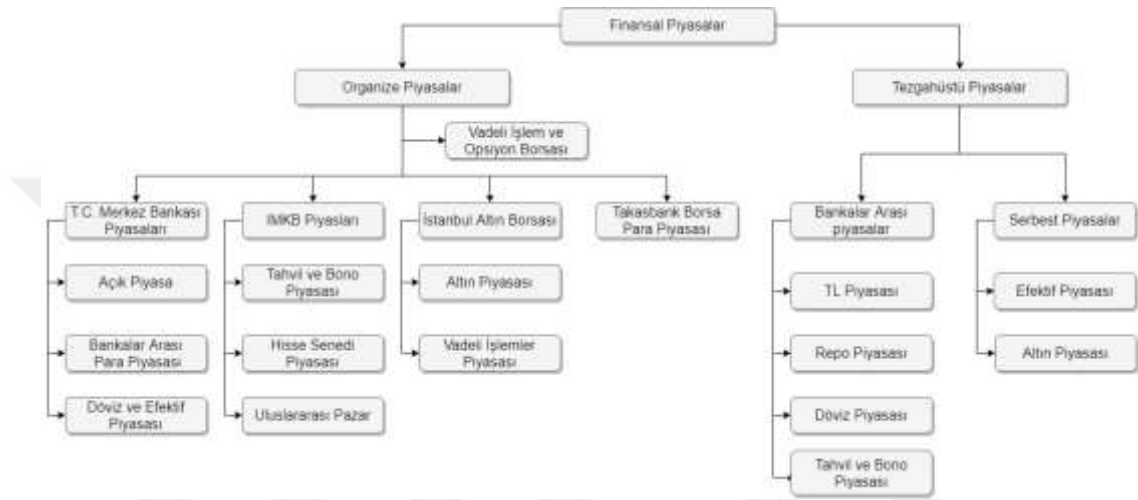
Örgütlü-Tezgah Üstü Piyasa; Piyasanın fiziki durumu esas alınan örgütlü ve tezgahüstü piyasa durumudur. Fiziksel mekanı belirli olan, Üyeleri ve belirli işlem kuralları olan, menkul kıymetlerin alım ve satımının sadece kendisine kote edilmiş olan piyasalar örgütlü piyasa olarak kabul edilmektedir. Tezgah üstü piyasalar ise bir çpk finansal kurumun farklı teknolojik imkanlar ile kendi aralarında bilgi aktararak, fiziki bir mekan olmadan oluşturulduğu piyasalar olarak isimlendirilmektedir.

Spot-Vadeli Piyasa; yapılan ödeme ve teslimatların zamanlamasını esas alan vadeli ve spot piyasa sınıflandırmasıdır. Teslimat ve ödemelerin hemen yapıldığı piyasa spot olarak isimlendiriliken, daha önce belirlenmiş fiyat, vade ve esaslara göre teslimatın yapıldığı piyasalara vadeli piyasa denilmektedir.

4.8.2. Türkiye'deki Finansal Piyasalar

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte ekonomik sorunlar, takip edilen politikalar gereği ve diğer etkenler nedeniyle finansal piyasaların gelişimi ve dönüm noktası 1980 yılları olmuştur.

Finansal piyasalar, 1980 yılı ile başlayan döviz ticareti ve milletlerarası para transferlerinin serbest bırakılması ve 1981 senesinde Sermaye Piyasası Kanunu ve 1989 yılında 32 sayılı sermayenin serbestleşmesine dair kararlar birlikte oldukça gelip, kısa bir zamanda ülke ekonomisini olumlu etkilemiştir. Türkiye için, yasal alt yapının oluşturulmasıyla birlikte etkin, iyi işleyen ve örgütlenmiş finansal piyasaların var olduğu söylenebilir (Erçel, 1999, s. 5). Ülkemizdeki finansal piyasa yapısı Şekil 4.2’de gösterilmektedir.



Şekil 4. 2. Türkiye’deki Finansal Piyasalar

4.8.3. TCMB’nin Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkinliği

Finansal piyasalar ülkenin ekonomisi için çok etkilidir. Merkez bankaları, önceden belirlenmiş temel amaçları olan, bu amaçlara ulaşabilmek için politika ve stratejiler belirleyip hareket ederler (Fischer, 1997, s. 32). Bu stratejilerin tamamına ‘para politikası’ diye ifade edilmektedir. Merkez Bankalarının para politikası, iktisadi faaliyetlerini banka ve diğer kuruluşlara olan yükümlülüklerini değiştirmesi yöntemiyle paranın seyrini etkileyebilmesi şeklinde tanımlanabilir (Parasız, 1996, s. 299).

Bu tanımlara göre para politikası, tüm finansal piyasaları etkilemesiyle birlikte ekonomik dengeyi değiştirecek güçte çok fonksiyonlu stratejilerin tümüdür. Para politikalarının kontrolünde, uygulanmasında ve düzenlenmesinde merkez bankaları mesul tutulmuştur.

4.9. Etkin Piyasa Hipotezi ve Varsayımları

Piyasadaki yatırımcılar açısından bir hisse senedinin geçmiş dönem, mevcut dönem, gelecekteki hisse senedi fiyatlarını etkileyecek bilgiler ve bu bilgilere erişim oldukça önemlidir. Dolayısıyla finansal piyasaların etkinliğinin yatırımcılar için önemi büyüktür. Hisse senedinin piyasadaki fiyat oluşumuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda 1970 yılında Fama etkin piyasa hipotezini yazın alanına kazandıran kişi olmuştur (Bektur, Aydın, & Malcıoğlu, 2016, s. 312).

E. F. Fama, finansal bir piyasanın etkinliğini, menkul kıymet fiyatlarının piyasadaki bütün bilgiyi kapsayacak şekilde sürekli olarak elde edilen piyasa olarak tanımlamaktadır (Fama, 1970). Hipoteze göre; varlık fiyatları ile bilgi arasında korelasyon vardır. Dolayısıyla menkul kıymet fiyatları daima açıklanan yeni bilgilere göre oluşmaktadır. Bundan ötürü de piyasadaki aktörlerin mevcut bilgileri kullanarak normalüstü kar elde edebilmeleri mümkün olamamaktadır.

Recep Bildik, söz konusu hisse senetleriyle ilgili yeni bilgilerin sadece halka duyurulmadan evvel sahip olunması durumunda normalin üstünde bir kazancın sağlanabileceğini ifade etmektedir (Kamışlı & Temizel, 2019, s. 314). Etkin piyasa hipotezi beklenen fayda teorisini esas alan, insanların rasyonel davranış sergiledikleri varsayımına üzerine kurulmuş bir hipotezdir (Bostancı, 2003, s. 3). Etkin bir piyasadan bahsedildiğinde çoğunlukla finansal piyasalar, para piyasaları, borsa ve sigortacılık vb. farklı piyasalar akla gelmektedir. Gelişmiş ülkelerin hem sermaye piyasaları hem de para piyasalarının oldukça gelişmiş durumda olduğu söylenebilir. Gelişmekte olan ülkelerin ise bankacılık sektörü finansal sektörün %80'inden fazlasını teşkil etmektedir (Çetin, 2018, s. 21).

Dolayısıyla gelişmiş ülkelerin borsaları oldukça gelişmiş olduğu için az gelişmiş ülkelere göre daha avantajlı konumdadır. Bunun nedeni gelişmiş ülkelerde işlem hacminin yüksek olmasıdır. Söz konusu bu durum denetim ve gözetim mekanizmalarının daha sıkı bir şekilde yürütülmesini, yatırımcıları korumaya yönelik daha sıkı önlemler alınmasını ve yatırımcıların herhangi bir yatırım kararı alırken piyasayı etkileyebilecek olayların nispeten daha düşük boyutlu etki meydana getirmesidir (Demireli, Akkaya, & İbaş, 2010, s. 65). Ancak şunun da bilinmesi

gerekir ki etkin bir piyasa mükemmel bir piyasa demek değildir (Bildik, 2000, s. 1; Gemici & Polat, 2018, s. 130).

Tam rekabet piyasası etkin piyasa hipotezinde çıkış noktası olarak dikkate alınmaktadır. Bu bakımdan tam rekabet piyasasındaki kurallar sermaye piyasalarına uyarlanmıştır. Bu hipotezde şayet her türlü bilgi piyasaya yansımışsa herhangi bir andaki menkul kıymetin fiyatı o menkul kıymetin gerçek değerine eşit olacaktır (Yüksel N. D., 2009, s. 6).

Makroekonomideki rasyonel beklentiler hipotezinin finans alanına uygulanması etkin piyasa hipotezi olarak ifade edilebilir. Etkin Piyasa Hipotezi üç varsayıma dayanmakta olup, bunlar (Barone, 2003, s. 1):

- Yatırımcıların rasyonel davranması,
- Tam bir bilgiye sahip olması,
- Faydalarını maksimize etmeyi amaçlaması.

Uzun yıllar boyunca etkin piyasa hipotezine yönelik kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Yatırımcıların piyasadaki hisse getirileri üzerinde etkili olan davranışsal özelliklerinin bu çalışmaların temelinde yattığı söylenebilir (Korkmaz, Başaran, & Çevik, 2010, s. 1139).

4.9.1. Etkin Piyasa Hipotezinde Bilginin Önemi

Yatırımcıların belli bir firmaya ilişkin yeni bir bilgi ortaya çıktığında firmayla ilgili bu bilgiyi yatırımcılar hangi hızla elde edip bu bilgi doğrultusunda menkul kıymetlerini hangi hızla alır ya da satarlar? Bununla birlikte menkul varlıkların fiyatları yeni bilgiyi içerecek şekilde hangi hızla uyarlanır? Etkin piyasa hipotezi bu tip sorulara cevap vermek için Fama tarafından ortaya atılmıştır (Güngör B. , 2003, s. 110).

Bu bağlamda bilgi kavramı çok önemlidir. Çünkü yatırımcılar etkin bir piyasada hisse senedi fiyatlarını yeni bilgilere göre düzenlemektedir. Bir de piyasaların etkinliğinin ölçüsü fiyatların ilgili hisse senedine ilişkin mevcut tüm bilgiyi yansıtmasıdır. Burada bilgi kilit bir rol oynamaktadır. Piyasadaki mevcut tüm

bilgilerin aktarılması ve yatırımcılar doğrultusunda bu bilgilerin değerlendirilmesi durumunda hisse senedinin piyasadaki anlık değeriyle gerçek değeri eşitlenmiş olacaktır (Sümer & Aybar, 2016, s. 76). Nitekim fiyatlar elde edilebilen bilgilere göre oluşacağından yanlış fiyatlandırma da önlenmiş olacaktır.

4.9.2. Etkin Piyasa Hipotezindeki Temel Kavramlar

Bilgi kavramı Etkin Piyasa Hipotezinde çok önemlidir. Çünkü yatırımcılar etkin bir piyasada hisse senedi fiyatlarını yeni bilgilere göre düzenlemektedir. Hipoteze göre yatırımcıların bilgiye erişimine ilişkin engel olmaması da rekabetçi piyasalarda fiyat dengesinin sağlanmasına ön ayak olur. Hisse senedi fiyat oluşumu rassal ve birbirinden bağımsız olduğu varsayılır. Rassal yürüyüş modeli etkin piyasa hipotezinin dayanak noktasıdır. Beklenen Getiri ve Martingale modelleri de EPH'yi desteklemesi bakımından önem arz etmektedir.

4.10. Fiyat Balonları

Fiyat balonları; varlık fiyat balonları ve konut fiyat balonları olarak iki grupta incelemek mümkündür.

Varlık Fiyat Balonları: Varlık fiyat balonları varlıkların piyasa fiyatlarının temel değerlerin üzerine çıkmasıyla oluşur. Varlık fiyat artışını talep yanlı bir şok başlatabilir. Talep yanlı şok reel gelir artışının veya düşük kredi faiz oranlarının itmesiyle oluşabilir. Fakat balon süreci varlık fiyatlarının bu temellerin etkisini de aşan bir yükselmeye ifade edilebilir.

Varlık fiyatında görülen sürekli artış uyumlayıcı beklentiler nedeniyle geleceğe taşınır ve fiyatların gelecekte de artacağı beklentisiyle daha çok alıcı piyasaya girer. Yeni alıcıların talebiyle fiyat artışı kendi kendini besleyen ve 'bandwogan etkisi' olarak adlandırılan bir döngü oluşturmaya başlar (Kansu, 2011, s. 22).

Bu süreçte krediler de hayati bir rol oynamaktadır. Artan varlık fiyatları nedeniyle şirket özvarlıkları ve hanehalklarının net servetleri artmaktadır. Finansal kuruluşlar varlık fiyatları şişmeye devam ettikçe artan teminat değerine istinaden yeni krediler

kullandırmayı sürdürürler. Yeni krediler ise varlık fiyatlarını şişirmeye devam etmektedir (Shiller, Robert J., 2008, s. 29).

Ancak bir noktadan sonra varlık fiyatlarındaki artışın devam edemeyeceğini fark eden piyasa aktörleri ellerindeki varlıkları satmaya başlarlar. Bu kez süreç ters yönde işlemeye başlar. Varlık fiyatlarının hızla düşmesi varlıkların teminat değerlerini azaltır. Kredi ile varlık satın alan piyasa oyuncuları fiyatlar daha fazla düşmeden varlığı satın borcunu kapatmak üzere satışa geçerler.

Ancak bu hareketler fiyatlardaki düşüşün daha da hızlanmasına neden olacaktır. Sürecin sonunda birçok yatırımcı zarar ederken, banka kredilerinin bir bölümü de eldeki teminatların değerinde yaşanan aşırı düşme nedeniyle geri ödenemez hale gelir. Kredi batıkları finansal kurumların bilançolarında bozulmaya, kredi derecelerinde düşmeye neden olur. Önemli öz varlık kayıpları yaşayan finansal kurumlar yükümlülüklerini yerine getiremezler. Bu durum domino etkisiyle tüm finansal sistemi etkileyerek bir finansal krizin ortaya çıkmasına neden olur (Kansu, 2011, s. 26).

Konut Fiyat Balonları: Bir varlık türü olarak konut fiyatlarında meydana gelen fiyat balonları da genel olarak bir önceki fasılda tanımlanan aşamaları izlemektedir. ABD, Japonya, İrlanda, Avustralya, İngiltere, İsveç'in de aralarında olduğu gelişmiş ülkelerde gayrimenkul fiyat balonları gözlemlenmiştir. Dünyadaki en büyük ekonomiye sahip olan ABD'de 2006 yılında başlayan finansal kriz konut fiyat balonu etkisi tüm dünyaya yayılmıştır. Konut fiyat balonlarının oluşumu arz ve talep yönlü birçok faktöre bağlanmaktadır (Lind, 2009).

Reel gelirlerde meydana gelen artışın yanı sıra hükümetin konut sahipliğini teşvik eden vergi politikaları, görece düşük faiz oranları, gevşek kredi politikaları ve hatalı beklentiler ABD'de konut fiyat balonu oluşmasındaki başlıca etkenler olarak sayılmaktadır. Düşük faiz oranlarıyla konut fiyatları arasındaki bağın faiz oranlarının düşük kaldığı süre uzadıkça arttığı ifade edilmektedir (Hott & Jokipii, 2012).

Sermaye akımları nedeniyle ellerinde fon fazlası oluşan finansal kuruluşlar yeni plasman yöntemleri icat etmeye başlamışlardır. Bu süreçte konut kredi piyasasında ortaya çıkan gelişmeler şöyle başlıklandırılabilir (Andre, 2010):

- Kredi vadelerinin uzatılması,
- Kredi vadesince yalnızca faizlerin ödendiği kredilerin yaygınlaşması,
- Esnek ödeme koşulları taşıyan kredi ürünlerinin varlığı,
- Değişken faizli kredilerin yaygınlaşması,
- Konut teminatı karşılığında tüketici kredisi kullanılması,
- Düşük kredi değerliliğine sahip bireylere kredi kullanılması,
- Eşik altı kredilerin menkul kıymetleştirilmesi

Konut kredilerine yönelik değişken faizli krediler, esnek ödeme koşulları, yalnızca faizlerin ödenmesi konutun tamamının kredilendirilmesi gibi uygulamalarla düşük gelir kesimlerinin ödeyebileceği taksit tutarları oluşturulmuştur. Kredi değerliliği düşük toplumsal kesimlere kullanılan ve 'Subprime' eşik altı olarak adlandırılan bu kredilerin %90'nın değişken faizli olduğu belirtilmektedir (Pirounakis, 2013, s. 355).

Kredilerin ateşlemesiyle düşük gelirli kesimlerin konut talebindeki artış fiyatlara yansımıştır. En çok fiyat artışı görülen konutlar düşük gelir gruplarına hitap eden konutlar olmuştur. Balon patladıktan sonra ise en çok değer kaybı yine düşük gelir gruplarına hitap eden konutlarda yaşanmıştır (Shiller, Robert J., 2008, s. 36).

ABD'de meşhur konut fiyat endeksinin müelliflerinden Karl Case ve 2013 yılında ekonomi dalında Nobel Ödülü alan Robert Shiller (2013) piyasada konut balonunun göstergesi olabilecek yedi özelliği şöyle sıralamaktadırlar: Konut fiyatlarında artış olacağına yönelik yaygın beklentilerin oluşması, konut fiyatlarında harcanabilir gelirden daha yüksek oranda artışlar gözlenmesi, konut fiyatlarının medya ve özel sohbetlerde yaygın bir şekilde yer alması, konut sahipliğinin getirisinin diğer yatırımların getirileriyle sık sık karşılaştırılmaya başlanması, konut piyasasının dinamiklerine yönelik basitleştirilmiş açıklamaların yaygınlaşması, yatırımların taşıdığı risklere yönelik sınırlı bir risk algısının oluşması, insanların konut sahibi olma yönünde yakın çevrelerinden baskı görmeleri (Case & Shiller, 2003).

Diğer taraftan hızla artan eşik altı krediler bir takım finansal tekniklerle menkul kıymetler haline getirilerek finansal piyasalara sürülmüştür. Konut kredilerine dayalı bu türev ürünler birçok yatırım fonu tarafından satın alınmıştır. 2003 yılında yıllık %1 oranının altında olan FED faizleri, 2006 yılına gelindiğinde %5'in üzerine çıkmıştır. Değişken faizli kredi borçlularının kredi taksitleri de faiz artışına paralel olarak artmıştır. Kredi taksit ödemelerini yerine getiremeyen düşük gelir gruplarının konutları icra yoluyla satışa çıkarılmasıyla balon patlamıştır.

Konut fiyatlarının hızla düşmesi sonucunda konut değerleri kredi tutarının altında kalmış ve bu kredilere dayalı türev finansal ürünler hızla değer kaybetmiştir. Birçok finansal kuruluş edimlerini yerine getiremediğinden kriz bulaşıcı bir hastalık gibi tüm dünyayı sarmıştır (Shiller, Robert J., 2008, s. 48).

ABD konut balonunun birçok karmaşık yönleri olmakla birlikte araştırmalar başlıca etkenler olarak düşük faiz oranlarına, gevşek kredilendirme süreçlerine ve spekülasyon beklentilerine vurgu yapmaktadır (Shiller, 2007).

4.11. Konut Fiyat Göstergeleri

Konut fiyatlarındaki değişimler ekonomik temellerle desteklenmiyorsa aşırı veya düşük değerlemeden söz edilebilir. Konut fiyatlarının temel değerlerle uyumunu takip edebilmek için bir takım göstergelere ihtiyaç bulunmaktadır. Piyasanın özelliklerine göre değişen farklı bir veya birden çok gösterge kullanılabilir.

4.11.1. Fiyat/Gelir Oranı

Fiyat/gelir oranı birçok popüler gayrimenkul yayınında konut edinebilirliğin ve konutun doğru fiyatlanıp fiyatlanmadığının göstergesi olarak kabul edilir (Pirounakis, 2013, s. 359).

Gelir konut tüketiminin başlıca belirleyicisi olarak görülmektedir. Arazi kıtlığı nedeniyle arzın sınırlı olduğu varsayılırsa hanehalklarının harcanabilir geliriyle konut fiyatları arasında doğrudan bir ilişki kurulabilir. Konut tercihi diğer tüketim tercihlerine göre en çok süreklilik arz eden olduğundan bu argüman konut fiyatlarına

kısmen uygulanabilir. Birçok çalışma konut fiyatlarıyla cari harcanabilir gelir ve GSYH arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulgulamaktadır (Kivistö, 2012).

Konut talebini gelir gruplarıyla değerlendiren çalışmalar da vardır. Yüksek gelir gruplarının konut talebinin gelir esnekliğini 2,4, orta gelir gruplarının 1,7 ve düşük gelir gruplarının 0,7 olarak bulunmuştur (Hilbers & Vd., 2008).

Sonuç olarak, konut fiyatlarının gelirin artan bir fonksiyonu olduğu yönünde kuvvetli bulgulara rastlanmıştır. Birçok çalışmada ortalama esneklik bir'e yakın olarak hesaplanmıştır. Arz artmadığı takdirde konut fiyatları arz ve talebi dengelemek için yükselmek zorunda kalacaktır.

4.11.2. Kira/Fiyat Oranı

Konutun kirası ile fiyatının karşılaştırıldığı oran kira/fiyat oranı olarak adlandırılır. Bu oran hesaplanırken konutun bir yıllık kira getirisi ile konutun fiyatı karşılaştırılır. Kira/fiyat oranının brüt kira veya vergi sonrası kiraya dayalı farklı türleri bulunmaktadır. Bu yaklaşımda bir varlığın değeri gelecekte elde edeceği muhtemel nakit akımlarının bugüne indirgenmesiyle hesaplanmaktadır.

Bu hesaplama bir örnek vermek gerekirse; piyasa fiyatı 240.000.-TL, aylık kira getirisi ise 1.000.-TL olan bir konutun kira/fiyat oranı %5'tir.

$$\text{Aylık kira} \times 12 = \text{Yıllık kira} = 1000.-\text{TL} \times 12 = 12.000.-\text{TL}$$

$$\text{Yıllık kira} / \text{Konutun fiyatı} = \text{kira} / \text{fiyat oranı} = 12.000.-\text{TL} / 240.000.-\text{TL} = \%5$$

Bu oran vergi ve konutun bakım, işletim masraflarını dikkate almadığı için brüt kirayı dikkate alarak hesaplanmıştır. Ticari gayrimenkul piyasasında işletim ve bakım masrafları çıktıktan sonra net operasyon geliri dikkate alınmaktadır. Net operasyonel gelirin gayrimenkulün değerine bölünmesiyle hesaplanan orana kapitalizasyon oranı adı verilmektedir (Brueggeman & Fisher, 2005, s. 261).

Gayrimenkul piyasasında fiyat ve değeri tanımlamak için sıkça kullanılan kapitalizasyon oranı hisse senedi piyasaları tarafından çokça kullanılan fiyat/kazanç

çarpanının tersidir. Bu ölçü kapitalizasyon oranı olarak adlandırılır. Basitçe mülkün işletme kazançlarının mülk değerine bölünmesiyle hesaplanır. Diğer taraftan mülk değeri de kazançların çarpana bölünmesiyle hesaplanır. Kapitalizasyon oranı sermaye yatırımı arz ve talebi çerçevesinde üç baş faktör tarafından belirlenir (Geltner & Vd., 2007, s. 14):

1. Sermayenin Fırsat Maliyeti: Yatırımcıların herhangi bir gayrimenkulün bir liralık net nakit akımına ne kadar ödeme yapmak isteyeceklerinin başlıca belirleyicileri sermaye piyasasında diğer yatırım enstrümanlarının faiz oranları ve kazanç fırsatlarıdır. Cari nakit akışı aynı kalmasına rağmen gayrimenkule daha fazla bir ödeme yapılması kapitalizasyon oranını azaltır.

2. Büyüme Beklentileri: Potansiyel yatırımcılar gayrimenkullerin gelecekte üretecekleri net nakit akımlarını öngörmeye çalışırlar. Elbette gayrimenkullerin gelecekte sağlayacakları net nakit akımları mekan piyasasının gelecekteki arz ve talep dengesiyle ilişkilidir Piyasaya has genel değerlendirmelerin yanı sıra her bir gayrimenkul kiralama sözleşmeleri, yenilme, tadilat, tamirat vb. özelliklerinden kaynaklanan kendine özgü bir büyüme beklentisine sahiptir.

3. Risk: Eğer yatırımcılar mülkün gelecekteki potansiyel net gelirini daha az riskli ve daha kesin olarak tahmin ediyorsa gayrimenkulün cari gelirine karşılık daha fazla ödemeye istekli olacaklardır. Belli bir tipteki gayrimenkul varlığını daha çok yatırımcı tercih etmeye başladığında o tipteki (otel, konut, ofis vb.) gayrimenkulün fiyatı artarak kapitalizasyon oranı düşer.

Kira/fiyat oranının ters çevrilmiş hali ise fiyat/kira oranıdır. Bu oran aynı zamanda kira çarpanı olarak adlandırılır. Konutun fiyatının, konutun yıllık kirasına böldüğümüzde yıllık kira çarpanını, aylık kiraya böldüğümüzde ise aylık kira çarpanını hesaplarız. Örneğimize dönersek:

Aylık kira çarpanını $240.000.-TL/1.000.-TL= 240$ olarak;

Yıllık kira çarpanını ise $240.000.-TL/12.000.TL= 20$ olarak hesaplarız.

Konutun bulunduğu piyasadaki güncel fiyat/kira oranı (kira çarpanı) piyasasının uzun dönem fiyat/kira oranı ortalamasının üzerine çıkmışsa konutların aşırı değerli

olduğundan söz edilebilir (Kranier & Wei, 2004). Örneğin ABD’de 1999 yılında 20,8 yıl olan kira çarpanı 2006 yılına gelindiğinde 32,3 yıla yükselmiştir (Gjerstad & Smit , 2009). Fiyat/kira oranının düşük olması piyasa aktörlerinin gelecekte konut fiyatlarında bir artış bekledikleri anlamına da gelebilir (McCarthy & Peach, 2004).

4.11.3. Konut Edinebilirlik Endeksi

Bir toplumda konutla ilgili refah göstergelerinden birisi de konut edinebilirlik endeksleridir. Belli bir bölgede toplam hanehalklarının ne kadarının aylık gelirlerinin azami %30’u konut edinim maliyetine ayırarak o bölgedeki ortalama değere sahip bir konutu satın alabileceğine yönelik göstergeye, konut edinebilirlik endeksi adı verilmektedir. Endeksin artması toplumun konut edinme gücünün arttığına işaret etmektedir (McKenzie & Betts, 2006, s. 207).

Endeks aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır;

1. Bölgedeki ortalama konut fiyatı belirlenir.
2. Standart konut kredisi faiz oranı bulunur. Genellikle konut fiyatının %20’sinin peşin ödendiği kabul edilir. Konut fiyatının %80’ni kredi olarak kullanılmaktadır. Eşit ödemeli, 30 yıl vadeli, sabit faizli kredinin aylık taksit tutarı hesaplanır. Kredi taksit tutarına konutun emlak vergisi ve sigorta primleri eklenir. Böylece konut edinmenin aylık maliyeti hesaplanmış olur.
3. Ortalama konutu edinmenin aylık maliyetini, gelirlerinin %30 veya daha azıyla karşılayabilecek hanehalklarının sayısı belirlenir.
4. Ortalama konutun maliyetini karşılayabilecek hanehalklarının sayısı ilgili bölgedeki toplam hanehalkı sayısına bölünerek endeks hesaplanır.

Konut edinebilirlik endeksi kredi faizleri düştükçe artmaya başlayacaktır. Ancak taleple artan konut fiyatları konut edilebilirlik endeksini tekrar geriletecektir (Huber, Messick, & Pivar, 2006, s. 67).

4.12. Konut Fiyat Endeksi

Konut bir servet unsuru olmasının yanı sıra geçinme maliyetinin (cost of living) en önemli belirleyici etmenlerinden birisidir. Bir konutun fiyatı onun sağladığı konut hizmetlerinin toplamından farklı bir değeri ifade etmektedir.

Konut fiyatlarındaki gelişmeler her ülkede, hatta bazen aynı ülkenin farklı bölgelerinde bir veya daha çok yöntem kullanılarak ölçülmeye çalışılmaktadır. Toplumun farklı kesimlerinden kişi veya kuruluşlar bir ekonomi politikasını formüle etmek yahut yürütmek için konut fiyat endekslerinden yararlanmaktadırlar (Mutluer, 2008).

Konut fiyatlarındaki artış konut yenileme ve tadilat harcamalarını da artırmaktadır (Eurostat, 2013, s. 16). Mortgage bankacıları konut fiyatlarındaki enflasyonu muhtemel batık kredi riskini ölçmek üzere bir kıstas olarak kullanılır. Merkez bankaları hanehalklarının borçlanma kapasitesi ile borç yüklerini ve bunların toplam tüketim harcamalarına etkisini değerlendirmek için konut fiyat hareketlerini takip ederler (Fenwick, 2006).

4.12.1. Konut Fiyat Endeksi Oluşturmakta Kullanılan Başlıca Yöntemler

Fiyat değişimlerini tam olarak ölçebilmek için fiyatların kalite değişiminden arındırılması gerekmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; sabit kalitede bir konut fiyat endeksi oluşturabilmek için konutun fiyatı üzerinde belirleyici olan özellikleri kontrol altına almak gerekmektedir (Diewert, 2007).

Konutların en önemli özellikleri ise şunlardır: Toplam kapalı alanıdır. Arsa büyüklüğüdür. Lokasyonudur. Binanın yaşıdır. Bina tipidir (müstakil, apartman). Yapı malzemesidir (betonarme, ahşap, çelik).

Konutların özelliklerinde meydana gelen değişimleri kontrol etmek için kullanılan altı yöntem bulunmaktadır: Tabakalandırma veya karışım arındırma yöntemi, Hedonik regresyon yöntemi, Tekrarlanan satışlar yöntemi, Hibrid yöntem, Satış fiyatının ekspertiz değerine oranlanması yöntemi,

4.12.1.1. Tabakalandırma veya Karışım Arındırma Yöntemi

Örneklem seçim problemini aşmanın genel bir tekniği örnekleme tabakalara ayırmaktır. Tabakalandırma konut fiyat endekslerinde kompozisyon değişimleri ve kalite karışımlarını kontrol etmek için kullanılan en basit yöntemdir (Diewert, 2007).

Farklı konut piyasası bölümleri için hazırlanacak fiyat endekslerinde de tabakalandırma yöntemin kullanmak gerekmektedir.

Tabakalandırma toplam konut örneklemini alt örneklem gruplarına veya kesimlerine ayırmak anlamına gelmektedir. Her bir tabaka için merkezi bir eğilim ölçüsü hesaplandıktan sonra, bu değerler içinde buldukları tabakanın toplam evrene oranıyla ağırlıklandırılırlar. Fakat belli dönemlerde ağırlıklar piyasadaki değişime paralel olarak güncellenmek durumundadır (Eurostat, 2013, s. 38).

Tabakalandırmanın etkinliği kullanılan tabakalandırma verilerine bağlıdır. Konut özelliklerini tip, büyüklük, lokasyon, dekorasyon gibi detaylı bir şekilde sınıflandırmak türdeşliği artırmaktadır. Tabaka sayısının artırılması her tabaka için ortalama gözlem sayısının azalması anlamına gelmektedir. Gözlem sayısının azalması ise tüm endeks için hata payını artırmaktadır. Detaylı bir tabakalandırma ancak yeterli sayıda verinin bulunduğu durumlarda mümkün olabilecektir (Eurostat, 2013, s. 39).

4.12.1.2. Hedonik Regresyon

Hedonik regresyon yöntemi heterojen malların özellikleriyle tanımlanabilir. Heterojen bir mal aslında birçok özellikten oluşan bir demeti ifade eder. Konut bağlamında bu demet yapı ve lokasyon özelliklerinden oluşur. Bu özellikler ayrı ayrı satılmadıkları için bağımsız olarak gözlenebilir fiyatları da yoktur.

Konutların arz ve talep fonksiyonları, bu özelliklerin konutun fiyatına marjinal katkısını örtük olarak belirler. Regresyon teknikleri bu marjinal katkıların veya gölge fiyatların tahmin edilmesi için kullanılır. Diğer bir amacı da kalite düzeltmesi yapılmış fiyat endekslerinin oluşturulmasıdır (Eurostat, 2013, s. 50).

Genel olarak değerlendirildiğinde hedonik yaklaşım, farklı tipteki gayrimenkuller için sabit kaliteli bir konut fiyat endeksi oluşturulmak istendiğinde kullanılacak en iyi yöntemdir (Diewert, 2007).

4.12.1.3. Tekrarlanan Satışlar

İsminden de anlaşılacağı gibi bu yöntemde en az iki kez satış görmüş konutlardan elde edilen bilgiler kullanılmaktadır. Eşleştirme problemi aynı konutun farklı zamanlarda gerçekleşen iki satış fiyatından hareket edilerek çözülmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde aynı konutun farklı dönemlerdeki fiyatlarını karşılaştırarak kalite değişiminin etkisi en aza indirilmeye çalışılmaktadır (Diewert, 2007).

Piyasada düşük kaliteli konutlar daha sık işlem görmektedir. Hanehalkları kariyerlerinin başlangıcında daha düşük kaliteli konutları tercih ederken finansal durumları iyileştikçe daha kaliteli konutlara doğru yönelmektedirler. Hanehalklarının refahı yüksek bir düzeye geldiğinde ise bu duruma paralel olarak daha yüksek kalitedeki konutlarında kalıcı olmayı tercih etmektedirler. Ayrıca, kira getirisinden faydalanma amacına yönelik konut alımları daha çok düşük fiyatlı konut segmentlerinde gerçekleşmektedir.

Muhtemel örneklem yanlılığı sorunundan kaçınmak için tabakalanmış tekrarlanan satış örneklemeleri kullanılabilir. Ancak bu alt örneklemelerin veri sayısı çok düşük olabileceğinden oluşturulacak endekste aşırı oynaklığa sebep olabilir (Eurostat, 2013, s. 68).

4.12.1.4. Hibrit Yöntem

Hibrid yöntemler tekrarlanan satışlar ile hedonik regresyon yöntemlerini harmanlamaktadırlar. Hibrid yöntemler tekrarlanan satışlar ve hedonik yöntemlerin iyi özelliklerini harmanlamaktadır. Tekrarlanan satışlar başat yöntem olarak kullanılmakla birlikte endeks oluşumunda hiç bir veri analiz dışında bırakılmamaktadır (Kaya, 2012, s. 45).

4.12.1.5. Satış Fiyatının Ekspertiz Değerine Oranlaması Yöntemi (SPAR)

Birçok ülkede konutlar için vergilendirme amaçlı kıymet takdirleri yapılmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen değerler satış fiyatı veya piyasa değerini temsil edici göstergeler olarak kabul edilebilirler. Her bir gayrimenkul satışı sonrası iki adet fiyat bilgisi elde edilmiş olacaktır. Bunlardan birisi satış fiyatı, diğeri ise daha önceki bir tarihte yapılmış değer takdiridir. Böylece konut endeksi oluşturmada eşleştirme problemi aşılabilmektedir.

SPAR yöntemi 1960'lı yılların başından beri Yeni Zelanda'da, yenilerde ise Danimarka, Hollanda ve İsveç'te kullanılmaktadır. Bu yöntem avantajları ve diğer yöntemlere kıyasla sınırlı dezavantajları nedeniyle kamu otoriteleri tarafından konut fiyat endeksi oluşturmada tercih edilmektedir (Bourassa, Hoesli , & Sun , 2006).

Ülkemizde de emlak vergisine esas değerler belediyeler tarafından belirlenmektedir. Ancak oy kaygısıyla seçmen baskısı altında belediyelerin belirlediği değerler piyasa değerlerinin çok altındadır. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre tapu dairesinde gerçekleşen işlemlerde beyan edilen değerlerin belediye rayiç değerlerinden %144 oranında, gerçek piyasa değerinin ise tapu dairesinde beyan edilen değerden %587 oranında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kırar, 2008).

4.12.2. TCMB Konut Fiyat Endeksi

TCMB 2010 yılından beri ülkemizdeki konut fiyatlarına yönelik iki endeks hazırlamaktadır. Konut fiyatlarındaki değişikliklerin takip edilmesini amaçlayan bu iki endeksten birincisi 'Türkiye Konut Fiyatları Endeksi', ikincisi ise 'Türkiye Yeni Konutlar Fiyat Endeksi'dir. Ülkemizde konutların gerçek satış fiyatları gözlemlenemediğinden TCMB, gerçek fiyatı temsil etmek üzere değerlendirme raporlarında ulaşılan değerleri kullanmaktadır. Şekil 4.3'te Konut Fiyat Endeksleri (2017=100) ve Birim Fiyatlar gösterilmektedir.

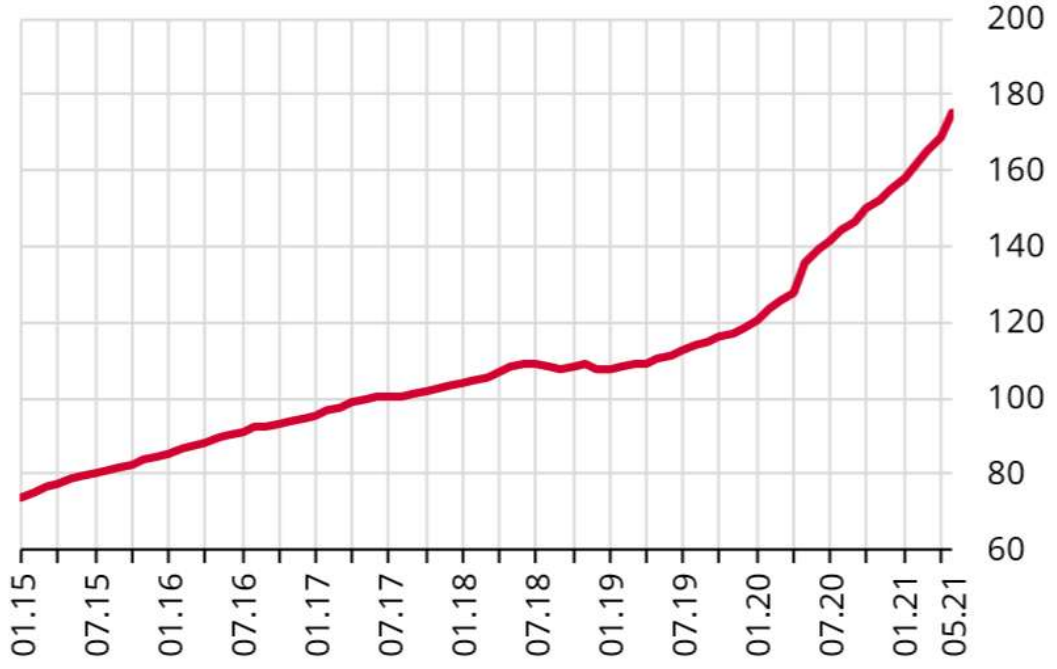
|  | Konut Fiyat Endeksi | Yeni Konutlar Fiyat Endeksi | Yeni Olmayan Konutlar Fiyat Endeksi | Birim Fiyat (TL/m ²)* |
|---|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
|  | 175,4 (%29,1) | 186,1 (%32,3) | 173,1 (%28,0) | 4415,0 ₺ |
|  | 149,3 (%27,0) | 155,7 (%25,5) | 148,5 (%26,4) | 6676,6 ₺ |
|  | 166,7 (%26,4) | 197,4 (%35,2) | 163,5 (%25,0) | 3292,0 ₺ |
|  | 185,8 (%29,7) | 185,1 (%25,8) | 185,0 (%28,7) | 5308,1 ₺ |

Şekil 4. 3. Konut Fiyat Endeksleri (2017=100) ve Birim Fiyatlar

Kaynak: (www.tcmb.gov.tr), (Erişim Tarihi: 01.08.2021)

Birim fiyat tabakalanmış ortanca fiyat yöntemiyle hesaplanmıştır. Parantez içindeki değerler yıllık yüzde değişimleri göstermektedir. Konut Fiyat Endeksi Resmi İstatistik Programı (RİP) kapsamında yayımlanmaktadır.

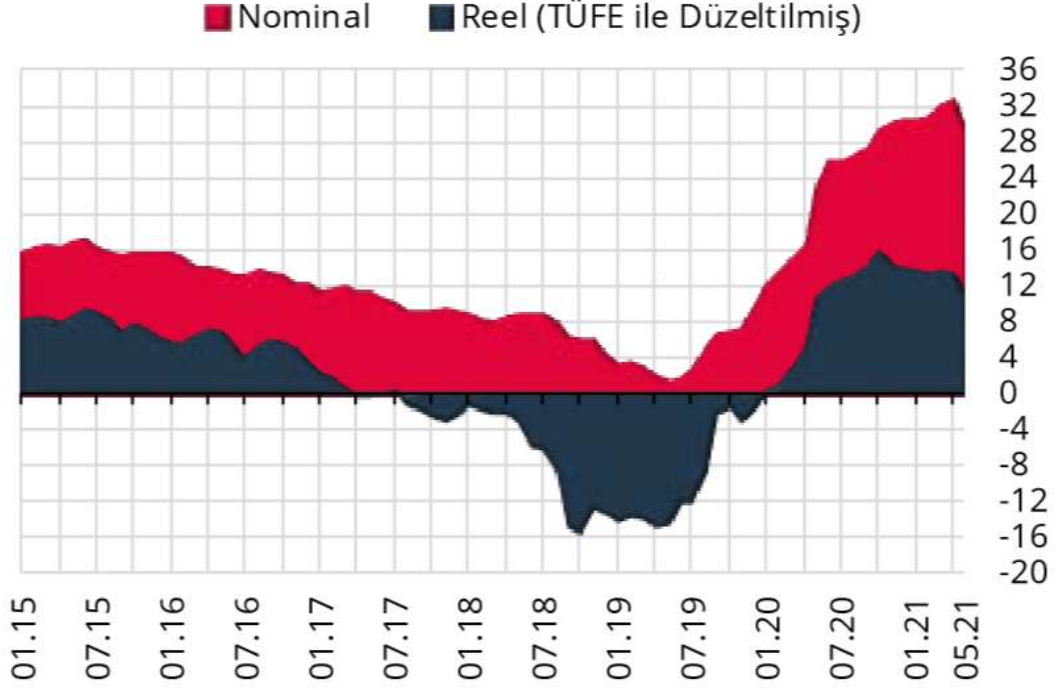
Endeks oluşturulmasında bireysel konut kredisi kullanımında gayrimenkul değerlendirme şirketlerinin hazırladığı değerlendirme raporundaki verilerden faydalanılmaktadır. Ülke geneli için hesaplanan Türkiye konut fiyatları endeksi (TKFE) için tüm değerlendirme raporları, yine ülke genelini temsil etmek üzere hesaplanan Türkiye yeni konutlar fiyat endeksi (TYKFE) için yapım yılı içindeki yıl ve bir önceki yıldaki konutların değerlendirme raporları kullanılmaktadır. Şekil 4.4'te Türkiye'deki konutların kalite etkisinden arındırılmış fiyat değişimlerini izlemek amacıyla hesaplanan Konut Fiyat Endeksi (KFE) (2017=100) gösterilmektedir.



Şekil 4. 4. Konut Fiyat Endeksi (2015-2021)

Kaynak: (www.tcmb.gov.tr), (Erişim Tarihi: 01.08.2021)

Heterojen yapıda olan konut piyasası endekslerin üretilmesi için belirli bir fiyat değişim ölçütü oluşturabilmek amacıyla ‘tabakalanmış ortanca fiyat yöntemi’ uygulanmaktadır. Türkiye konut fiyat endeksi uygulamasında, heterojen yapıda olan konutlar türdeş olacak şekilde tabakalara ayrılmaktadır. Her bir tabakada oluşan ortanca birim fiyat konut satış sayılarıyla ağırlıklandırılarak genel fiyat endeksine ulaşılmaktadır. Türkiye yeni konutlar fiyat endeksinde ise, tabakalar, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan yapı izin istatistikleri kullanılarak ağırlıklandırılmaktadır. Şekil 4.5’te Konut Fiyat Endeksi (Yıllık % Değişim) gösterilmektedir.

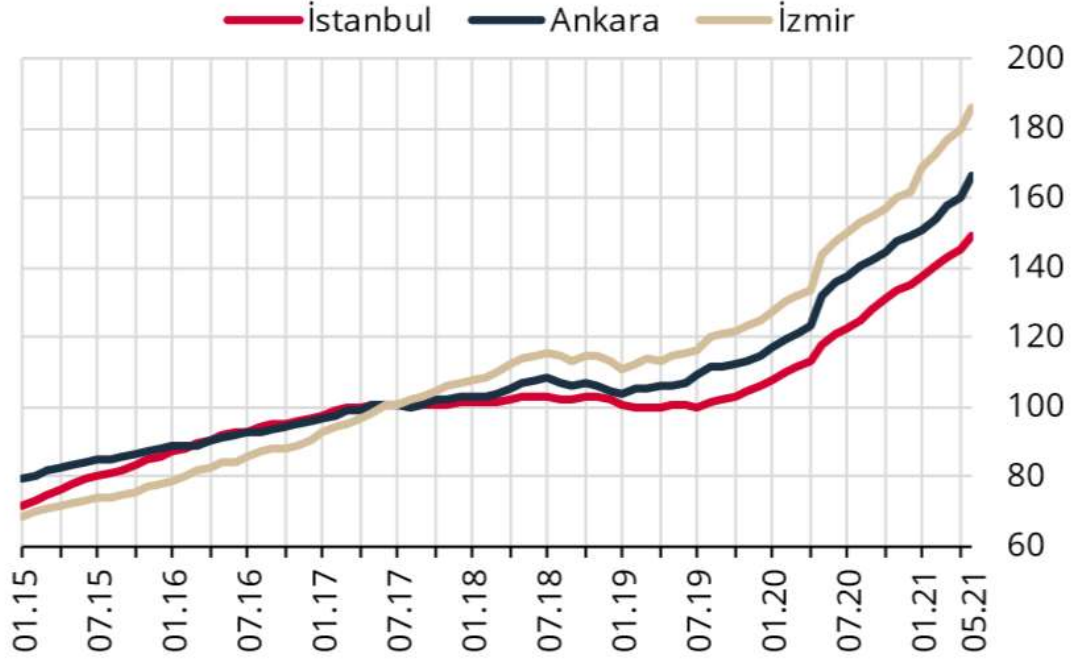


Şekil 4. 5. Konut Fiyat Endeksi (Yıllık % Değişim), (2015-2021)

Kaynak: (www.tcmb.gov.tr), (Erişim Tarihi: 01.08.2021)

Grafikte, bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 29,1 oranında artan KFE, aynı dönemde reel olarak yüzde 10,7 oranında artış göstermiştir (www.tcmb.gov.tr).

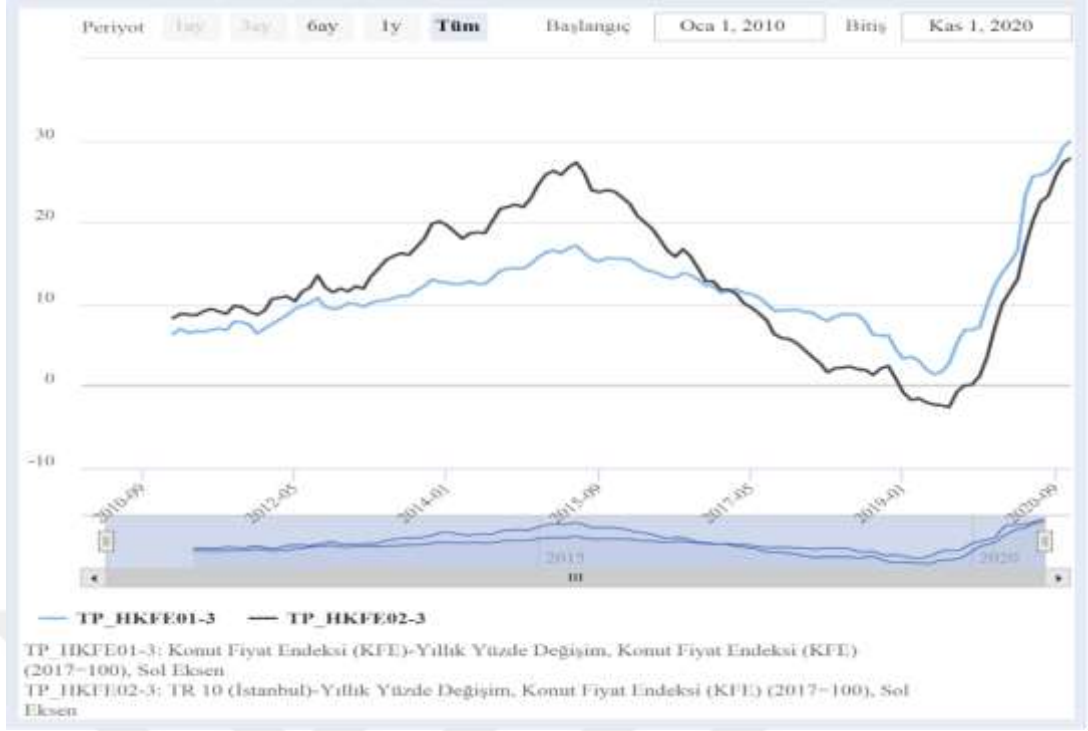
Şekil 4.6'da ise üç büyük ile ait Konut Fiyat Endeksi görülmektedir. İstanbul, Ankara ve İzmir'in konut fiyat endekslerindeki gelişmeler değerlendirildiğinde, 2021 yılı Mayıs ayında bir önceki aya göre, sırasıyla 2,8, 4,3 ve 3,6 oranlarında artış gözlenmiştir. Endeks değerleri bir önceki yılın aynı ayına göre, İstanbul, Ankara ve İzmir'de sırasıyla yüzde 27,0, 26,4 ve 29,7 oranlarında artış göstermiştir (www.tcmb.gov.tr).



Şekil 4. 6. Konut Fiyat Endeksi – 3 Büyük İl (2015-2021)

Kaynak: (www.tcmb.gov.tr), (Erişim Tarihi: 01.08.2021)

TCMB konut fiyat endeksleri, değerlemesi yapılan konutların ortanca birim fiyatının, satışı gerçekleşen tüm konutların ortanca fiyatının bir göstergesi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ortanca birim fiyat, her tabakada, ilgili aydan bir önceki ve bir sonraki ayı kapsayacak şekilde üçer aylık dönemlerde oluşturulan birim fiyat veri seti kullanılarak uç değerler atıldıktan sonra hesaplanan ortanca değeri ifade etmektedir. Tabakalarda oluşan fiyat dağılımının çarpık bir yapıda olması ve çarpık dağılımı olan veri serilerinde ortanca değer, aritmetik ortalamaya göre daha açıklayıcı olması nedeniyle TCMB endekslerinde birim fiyat için ortanca değer tercih edilmektedir (TCMB, 2013). İstanbul'un son 10 yıllık konut fiyat endeksi Şekil 4.7'de sunulmuştur.



Şekil 4. 7. TR 10 (İstanbul)-Yıllık Yüzde Değişim, Konut Fiyat Endeksi (2010-2020)

Kaynak: <http://www.tcmb.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 25.04.2021)

BÖLÜM V

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİNİN KONUT FİYAT ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İBB HİZMET BÖLGESİNDE KONUT- FİYAT ANALİZİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada İBB hizmet bölgesinde, verilen hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisini stratejik ölçme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirilen, İBB'nin verdiği hizmetleri uyarlayarak kullanılabilen bir kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle geçmiş dönemlere ve finansal boyuta odaklanarak değerlendirme yapmaktadır. Günümüzde yerel yönetimlerin belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, hizmet kalitelerini artırılarak paydaşlara daha iyi hizmet sunabilmesi noktasında tek boyutlu geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemleri, kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. Ayrıca geleneksel performansın ölçülmesinde ve değerlendirme sistemleri paydaşların istek ve beklentilerindeki değişimlere, teknolojik ve küresel değişimlerin hızına ayak uyduramadığından yerel yönetimlerin belirlemiş olduğu stratejilere uyum sağlamada, vizyon ve hedef belirlemede yarar sağlamamaktadır.

Kurumsal performans karnesi, geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş olup, işletmeyi finans, iç süreçler, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alan, misyon, vizyon ve hedefleri ölçülebilir hale getirerek gelecekte değer oluşturmayı hedefleyen çok boyutlu bütünsel bir kurumsal performans değerlendirme sistemi geliştirilmesini sağlamaktadır.

Yerel yönetimler paydaşlarının her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ürün ve hizmetleri sunan, bununla birlikte istihdam alanlarının geliştirilmesine, üretimin arttırılmasına, küçük çaplı üretimlerin sanayiye entegre olmasına, piyasaların olumlu yönde regülasyonuna ve ülkemizin topyekün kalkınmasında önemli düzeyde katkı sunmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yerel yönetim alanında hizmetin devamlılığı ve diğer belediyelerle yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurumsal performanslarının çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada kurumsal performans değerlemede geçmiş dönem verilerini ele alarak tek boyut (finansal) üzerinden değerlendirme yapan yerel yönetimlerde, kendilerine özgü faaliyet alanlarından yola çıkarak çok boyutlu performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır. Kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik bu çalışma her bir yerel yönetimin kendine özgü misyon, vizyon ve stratejileri ile bağlantılı olarak kendilerine uyarlayabilecekleri ve kullanabilecekleri bir kurumsal performans karnesi modeli olacaktır.

Geçmişte çok sayıda farklı sektörde ve birçok işletmede uygulanarak olumlu sonuçlar elde edilen kurumsal performans karnesi yerel yönetimlerin kurumsal performanslarının geliştirilmesi, İBB özelinde diğer yerel yönetimlerde kullanabileceği performans kriterlerine ilişkin öneri getirmesi ve yerel yönetimlerin yüksek kurumsal performansa ulaşarak Yeni Nesil Belediyecilik anlayışı için büyük önem taşımaktadır.

5.2. Araştırma Yöntemi (Problem Cümlesi)

Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyat algısı üzerine etkisi: İBB Hizmet bölgesinde konut fiyat analizini ölçmeye yönelik kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve ölçütlerin belirlenmesinde kullanılacak olan anket formunun tasarımı üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama literatür taramasıdır. İkinci aşama kurum içi personel performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Üçüncü aşama ise literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında İBB hizmet bölgesinde vermiş olduğu hizmet kalemlerinin belirlenmesidir. Bu aşamalardan sonra

kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve ölçütleri belirlemeye yönelik anket formu oluşturulmuştur.

Bu bağlamda ilk aşama kapsamında yapılan literatür taramasında kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve hedefler ile bu amaç ve hedefleri test edecek ölçütlerin belirlenmesinde yararlanılan temel kaynaklara ilişkin olarak; öncelikle R. S. Kaplan ve D. P. Norton stratejilerin ölçülmesi kısmında her bir boyuta ilişkin amaç ve ölçütlerin esası ve kapsamından ayrıca bu bölümde belirtilen kurumsal performans karnesini başarılı bir şekilde uygulayan şirketlerin amaç ve ölçütlerinden yararlanılmıştır (Kaplan & Norton, 1996b).

P. R. Niven'de yer alan kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara ilişkin amaç ve ölçütlerden yararlanılmıştır (Niven, 2003). Bununla birlikte (Coşkun A. , 2006) ve (Güner, 2008) tarafından sanayi işletmelerine yönelik yapılan çalışmalarda yer alan amaç ve ölçütler ile (Gençay, 2011) tarafından turizm işletmelerine yönelik çalışmada yer alan kurumsal performans karnesine ilişkin amaç ve ölçütlerden yararlanılmıştır.

Literatür taraması sonucu elde edilen amaç ve ölçütler belirlendikten sonra anket formunun oluşturulmasına yönelik yapılan akademik çalışmalarda, yerel yönetimler için kurumsal performans karnesinin nasıl olacağı ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Kaplan ve Norton tarafından önerilen dört boyutun yeterli olup olmayacağı tartışılmış dört boyutun yerel yönetimler için yeterli olduğuna karar verilmiştir. Fakat müşteri boyutunun belediyelerin yapısı da dikkate alınarak vatandaş boyutu olarak ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür.

Nitekim Andra Gumbus, Bridget Lyons ve Dorothy E. Bellhouse, hastanelerde kurumsal performans karnesi ile ilgili yapmış oldukları çalışmada boyutları organizasyon, süreçler, kalite, pazar payı ve finansal boyut olarak ele almıştır (Gumbus, Lyons, & Bellhouse, 2002). F. Oneil Harold ve Estela Mara Bensimon, tarafından üniversitelerde kurumsal performans karnesine yönelik çalışmada boyutlar akademik yönetim boyutu, pay sahipleri boyutu, süreçler boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olarak ele alınmıştır (Harold & Bensimon, 1999). Nesrin Başpınar, tarafından kurumsal performans karnesinin belediyelerde uygulanması ilgili yaptığı

çalışmada müşteri boyutunu “vatandaş boyutu” olarak ele almış (Başpınar, 2016) yine Oya Korkmaz, tarafından kurumsal performans karnesinin hastanelerde uygulanması ile ilgili yapmış olduğu çalışmada müşteri boyutunu “hasta boyutu” olarak ele almıştır (Korkmaz O. , 2018).

Bu doğrultuda boyutlar finans, müşteri (vatandaş), öğrenme ve gelişme, iç süreçler boyutları sırasıyla ele alınmıştır. Boyutların ele alınarak değerlendirildiği stratejik hedef ve amaçlar ile bunları test edecek ölçütlerin neler olabileceği ile ilgili olarak yapılan literatür araştırmalarında gerekse daha önce yapılan çalışmalar ışığında belirlenmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan anket formunda katılımcılara değerlendirmeleri için **Finansal boyuta yönelik 7 stratejik hedef ve amaç** ile bunları test edecek **11 ölçüt**, **Müşteri (vatandaş) boyutunda 11 stratejik amaç ve hedef** ile **16 ölçüt**, **öğrenme ve gelişme boyutunda 14 stratejik amaç ve hedef** ile **22 ölçüt** ve **iç süreçler boyutunda 2 ana stratejik amaç 48 alt stratejik amaç ve hedef** ile bunları test edecek **48 ölçüt** belirlenmiştir. Katılımcılara yalnız stratejik amaç ve hedeflerin yer aldığı sorular beşli likert ölçeğine göre yöneltilerek 1 Önemsiz den, 5 Çok Önemli seçenekleri yer almaktadır. Ayrıca, Kişisel bilgilerle birlikte kurumsal performans ölçümünün önemi ve kullanılması ile ilgili katılımcılara ilave evet hayır olarak iki seçenekli sorular sorulmuş ve 10 sorudan oluşan kurum içi memnuniyet değerlemesi için beşli likert ölçeğine göre 1 Önemsiz den, 5 Çok Önemli soruları yöneltilmiştir.

Anket formu (EK-A) oluşturulduktan sonra uygulama öncesi geçerlilik ve güvenilirlik konularında öncelikle akademisyen ve yöneticiler (EK-B) tarafından incelenmiş ve İHÜ Etik kurulundan gerekli onay alınmıştır (EK-C). Daha sonra örneklem içinde bulunan on yöneticiye pilot uygulama yapılarak, anket tamamlama süresi ve soruların anlaşılabilirliğine yönelik veriler elde edilmiştir. Anket formlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulabilmesi için yöneticiler tek tek aranarak bilgilendirilmiştir. EK A’da sunulan anket formu google anket sitesinde hazırlanıp e-posta vasıtasıyla belirlenen yöneticilere gönderilerek ilgili birimlerdeki yöneticilerin anketi tamamlaması sağlanmıştır. Elde edilen verileri frekans ve dikey yüzde analizi yöntemiyle analiz edilerek tablolaştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurumsal

performans karnesi oluşturularak amaçlanan ‘yerel yönetim hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi, İBB Hizmet bölgesinde konut fiyat analizi’ değerlendirilmiştir.

5.3. Sınırlamalar

Çalışmanın sınırlılıkları; Aynı zamanda İstanbul'un farklı semtlerinde ikamet eden ve sunulan hizmetten yararlanan, hizmet kalitesinin üretiminde öncü rol oynayan ve imaj oluşumu ile kurumsal performansın etkileyici gücüne sahip İBB yöneticilerini kapsamaktadır. Yapılan bu ankette yöneticiler, sorulan sorulara geniş perspektifte değerlendirip etkin ve doğru cevapladıkları varsayılmaktadır.

Araştırma konusunu oluşturan yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisi ile ilgili kurumsal performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi oluşturulmasında temel konular şunlardır;

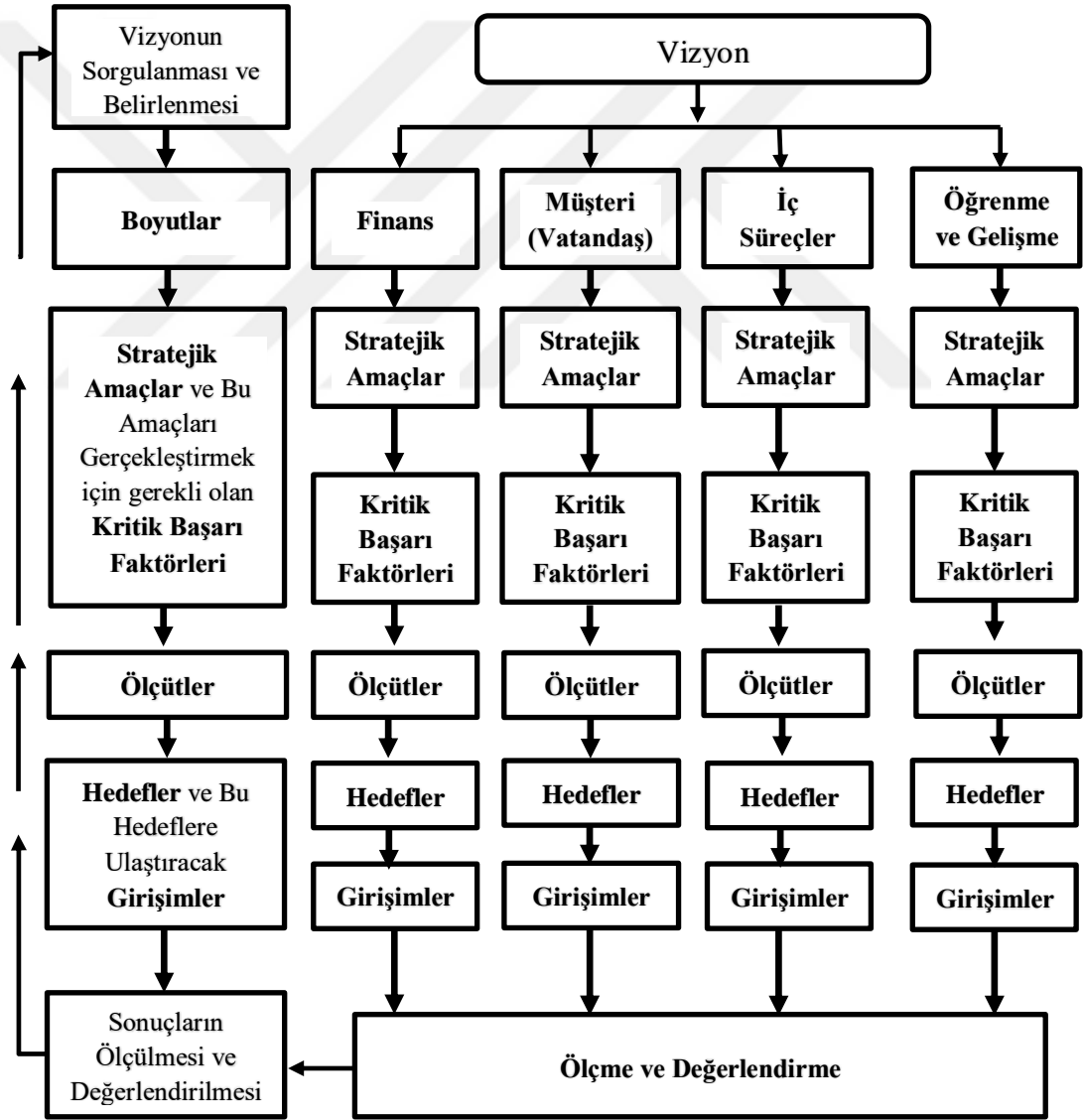
- Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin konut fiyatlarına etkisinin sorgulanması,
- Yerel yönetimlerde kurumsal performans karnesi yönteminin önemi ve uygulanabilir olması için yöneticilerin görüşleri alınarak sorgulanması,
- Yerel yönetimlerde kurumsal performans karnesi oluşturulmasında kullanılabilecek amaç ve hedefler ile bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesi.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal performans karnesi (BSC) oluşum süreci, Olve ve Wetter tarafından “Performance Drivers” isimli eserde şematize edilmiş olup, çalışmanın merkezindeki kurumsal performans karnesi oluşturma süreci İbrahim Gençay’dan uyarlanarak oluşturulmuştur (Gençay, 2011, s. 191). Bu süreç, yerel yönetimlerin kendine özgü örgütlenmesine uyarlayabilecekleri ve kurumsal performans karnesinin oluşturulmasında kullanılabilecek bir modeli ortaya koymaktadır.

Kurumsal performans karnesi oluşturma süreci Şekil 5.1’de gösterildiği üzere altı aşamadan oluşmaktadır. Belediyeler öncelikli olarak vizyonunu belirlemeli ve bu vizyonu belediyelerin tüm kademeleri tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır. Sonraki aşamada belirlenen vizyon doğrultusunda her bir boyuta yönelik stratejik amaçlar ayrı ayrı sorgulanmalı ve cevaplanmalıdır. Üçüncü aşamada her bir boyut için belirlenen stratejik amaçları gerçekleştirilebilmek için gerekli olan

kritik başarı faktörlerinin, yetenek ve kaynaklarının neler olduğu veya işletmenin bunlara sahip olup olmadığı belirlenmelidir. Dördüncü aşama ise belirlenen stratejik amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği ya da ne kadar gerçekleştiğini tespit edebilmek için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesidir.

Sonraki aşama ise belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda hedeflerin neler olabileceğinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken girişimlerin ve eylemlerin belirlenerek planlanmasıdır. Son aşamada ise tüm faaliyetlerin sonuçları belirlenen ölçütler kullanılarak değerlendirilmeli ve elde edilen bilgiler doğrultusunda sürecin yenilenerek devam etmesi sağlanmalıdır.



Şekil 5. 1. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Süreci

Kaynak: (Gençay, 2011, s. 191)

5.4. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmaya konu olması olası bütün katılımcıların yer aldığı (Coşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2017, s. 139), içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği topluluk olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz & şahin, 2016, s. 127). Örneklem, belli bir evrenden, belirli kurallara göre seçilmiş ve evreni temsil yeterliliği kabul edilen alt kümedir (Karasar, 2015, s. 110). Örnekleme ise, araştırma konusu yapılan bilginin genellenebilirliğini tahmin etmek için evrenden belirli bir örneklem seçme sürecidir (Karagöz, 2017, s. 54). Örnekleminin, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tüme varım) veriyi, evreninin tamamını tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktadır (Coşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2017, s. 140). Örneklemede belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra örneklemin sayısının çok önemli olmadığı, esas önemli olan konunun yeterli sayıdaki örneklemin evrenden doğru bir teknikle seçilmesidir (Gürbüz & şahin, 2016, s. 125).

Araştırmanın evrenini yerel yönetim birimi olan İBB hizmet alanı, örneklemini ise İBB’de görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Kurumsal performans karnesinin ölçüt ve hedefleri belediyenin strateji ve vizyonu göz önüne alınarak belirlendiğinden bu hususta karar vericiler alt ve orta düzey yöneticilerdir. Bu bağlamda çalışmamızda örneklem belirleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kasti (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmış olup örneklem olarak kısmi çalışan yöneticiler belirlenmiştir. Yöneticiler; şube müdürü, müdür yardımcısı ve birim şeflerinden oluşmaktadır.

Bu kapsamda İBB bünyesindeki 100 müdürlükte görev yapan tüm yöneticilere e-mail yoluyla anket linki gönderilmiş, İBB İnsan Kaynakları tarafından katılım için yazı yazılmış ayrıca tüm müdürlükler telefonla katılım için aranmıştır. Bu ankete 144 yönetici tarafından geri dönüş yapılmıştır.

5.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcılara ait demografik bulgular, performans ölçümünün önemi ve kullanılmasına ilişkin bulgular, kurum içi memnuniyet ölçütleri ile kurumsal performans karnesinin dört boyutuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

5.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Mevcut durumda İBB'nin idari yapısı; Genel Sekreter, 7 Genel Sekreter Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı, İç Denetim Birimi Başkanı, 1 Hukuk Müşaviri, 26 Daire Başkanı, Özel Kalem Müdürü ve 100 Şube Müdürü bulunmaktadır. Araştırma anketimiz şube müdürü, müdür yardımcısı ve birim şefleriyle yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 7'da yer almaktadır.

Tablo 5. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

| | | f | % |
|------------------------|-------------------------|------------|---------------|
| Cinsiyet | Kadın | 41 | 28,5 |
| | Erkek | 103 | 71,5 |
| Eğitim Durumu | Lise | 4 | 2,8 |
| | Ön Lisans | 12 | 8,3 |
| | Lisans | 76 | 52,8 |
| | Lisans Üstü | 52 | 36,1 |
| Yaş Durumu | 18-30 yaş | 2 | 1,4 |
| | 31-40 yaş | 49 | 34 |
| | 41-50 yaş | 51 | 35,4 |
| | 51-60 yaş | 40 | 27,8 |
| | 61 ve üstü | 2 | 1,4 |
| Kurumdaki Konumu | Şube Müdürü | 11 | 7,6 |
| | Müdür Yardımcısı | 46 | 31,9 |
| | Birim Şefi | 87 | 60,4 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 5 yıldan az | 4 | 2,8 |
| | 5-10 yıl | 17 | 11,8 |
| | 11-20 yıl | 63 | 43,8 |
| | 21 yıldan fazla | 60 | 41,6 |
| Toplam | | 144 | 100,00 |

Araştırmaya katılan yöneticilerin %28,5'i Kadın, %71,5'i erkek yöneticidir. %2,8'i Lise, %8,3'ü ön lisans, %52,8'i Lisans ve %36,1'i Lisans Üstü eğitime sahiptir.

%1,4'ü 18-30 yaş, %34'ü 31-40 yaş, %35,4'ü 41-50 yaş, %27,8'i 51-60 yaş ve %1,4'ü 61 yaş üstü yaş olduğu görülmektedir. %60,4'u birim şefi, %31,9'u Müdür Yardımcısı ve %7,6'sı şube müdürüdür. Katılımcıların %2,8'i 5 Yılda az, %11,8'i 5-10 yıl arası, %43,8'i 11-20 yıl arası ve %41,6'sı ise 21 yıldan fazla kurumda çalışmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek, lisans mezunu, 40 yaş üstü ve yaklaşık %85'inin on yıldan fazla süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.

5.5.2. Performans Ölçümünün Önemi ve Kullanılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin İBB'de hali hazırda performans ölçümünün yapıp yapılmadığı, hangi sebeplerle yapıldığı, performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve çalışmada kullanılan Dengeli Ölçüm Kartı "Balanced Scorecard" yöntemini daha önce hiç duymadığına ilişkin bulgular Tablo 5.2'de sunulmuştur.

Tablo 5. 2. Performans Ölçümünün Önemi ve Kullanılmasına İlişkin Frekans Dağılımı

| | | Evet | Hayır |
|--|--|------|-------|
| İBB'de kurumsal olarak performans ölçümü yapılıyor mu? | | 128 | 7 |
| İBB'de hangi nedenlerle performans ölçümü yapılmaktadır? | Kurumun genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için | 111 | 6 |
| | Kurumun işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için | 111 | 8 |
| | Kurumun Müşterilerin (Vatandaş) isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için | 100 | 9 |
| | Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için | 86 | 15 |
| | Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için | 98 | 11 |
| | Gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-beslenme (feedback) sağlamak için | 95 | 10 |
| | Kurumdaki sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek için | 97 | 15 |

Tablo 5. 2. devamı

| | | | |
|---|---|----|-----|
| İBB’de performans ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir? | Ölçülen şeylerin kurum stratejileriyle ilgili olmaması | 22 | 64 |
| | Ölçmenin çalışanlara ve kuruma sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması | 63 | 37 |
| | Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağına yöneticilere açıklanmaması | 58 | 40 |
| | Performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması | 46 | 43 |
| | Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi | 46 | 46 |
| Dengeli Ölçüm Kartı “Balanced Scorecard” yöntemini daha önce hiç duydunuz mu? | | 18 | 124 |

İBB’de kurumsal olarak performans ölçümü yapılıyor mu? Sorusuna yöneticilerin çoğunluğu evet cevabını vermiştir. İBB’de hangi nedenlerle performans ölçümü yapılmaktadır? Sorusuna büyük çoğunlukla verilen seçeneklere evet (olumlu) yönünde cevaplandırmışlardır. İBB’de performans ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir? Sorusuna verilen seçeneklere yöneticiler; ölçülen şeylerin kurum stratejileriyle ilgili olmadığını, ölçmenin çalışanlara ve kuruma sağlayacağı katkının doğru anlatılamadığını, Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağına yöneticilere açıklanmadığını, Performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmadığını belirtmekte ve Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım olarak yönetim yapısını desteklememesi ile ilgili kararsız kaldığını belirtmektedirler. Dengeli Ölçüm Kartı “Balanced Scorecard” yöntemini daha önce hiç duydunuz mu? Sorusuna çoğunluk hayır cevabı vermişlerdir.

5.5.3. Kurum İçi Memnuniyet Ölçütleri

Bu bölümde İBB bünyesinde çalışan yöneticilerin kurum içi memnuniyet araştırmasına teşkil edecek 10 sorudan oluşan 5’li likert ölçeğine uygun olarak 1-Önemsiz,5 –Çok önemli yanıtları istenmiş olup konuya ilişkin bulgular Tablo 5.3’te sunulmuştur.

Tablo 5. 3. Kurum İçi Memnuniyet Ölçütleri

| | | 1-Önemsiz | | 2-Çok Az Önemli | | 3-Orta Derecede Önemli | | 4-Önemli | | 5-Çok Önemli | |
|--------------------|--|-----------|-----|-----------------|-----|------------------------|------|----------|------|--------------|-------------|
| Kurum İçi Ölçütler | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | İşyeri ve çalışma hayatından memnuniyet | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 7 | 4,9 | 47 | 32,6 | 90 | 62,5 |
| 2 | Kurumun misyonunu bilmek ve benimsemek | 2 | 1,4 | 0 | 0,0 | 5 | 3,5 | 35 | 24,3 | 102 | 70,8 |
| 3 | Kurumun vizyonunu bilmek ve benimsemek | 0 | 0,0 | 2 | 1,4 | 7 | 4,9 | 34 | 23,6 | 101 | 70,1 |
| 4 | Çalışma ortamının kaliteli ve kullanışlı olması | 2 | 1,4 | 2 | 1,4 | 5 | 3,5 | 45 | 31,3 | 90 | 62,5 |
| 5 | Çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve çalışma ortamının sağlanması | 0 | 0,0 | 4 | 2,8 | 11 | 7,6 | 27 | 18,8 | 102 | 70,8 |
| 6 | Çalışan için yeteri kadar sosyal faaliyetin olması | 7 | 4,9 | 4 | 2,8 | 25 | 17,4 | 50 | 34,7 | 58 | 40,3 |
| 7 | Üst yönetimin tüm çalışanlara değer vermesi | 3 | 2,1 | 3 | 2,1 | 10 | 6,9 | 25 | 17,4 | 103 | 71,5 |
| 8 | Birimler arası diyalog ve olumlu etkileşim olması | 2 | 1,4 | 3 | 2,1 | 15 | 10,4 | 39 | 27,1 | 85 | 59 |
| 9 | Stratejik planlama çalışmalarında çalışanların fikrinin alınması | 3 | 2,1 | 4 | 2,8 | 25 | 17,4 | 39 | 27,1 | 73 | 50,7 |
| 10 | Çalışanların kuruma aidiyet ve isteklendirme için çalışmalar yapılması | 3 | 2,1 | 5 | 3,5 | 15 | 10,4 | 37 | 25,7 | 84 | 58,3 |
| Aritmetik Ortalama | | 3,1 | 2,2 | 3,4 | 2,4 | 12,5 | 8,7 | 37,8 | 26,2 | 88,8 | 61,7 |

Araştırmaya katılan yöneticiler kurum içinde memnuniyete yönelik sorulara verdiği yanıtlarda çoğunluğu çok önemli olarak bulgulamışlardır.

5.5.4. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, İBB kurumsal performans karnesinde finansal boyuta ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilere İBB'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan Stratejik Planına uygun olarak kurum değeri için stratejik hedefleri-amaçları ve test edecek ölçütler belirlenmiştir (ibb.istanbul, 2021). Stratejik plan doğrultusunda finansal boyuta ilişkin hedefler ve amaçlar; İBB'nin gelir artışı ile ilgili bir, faaliyetlerin verimliliği ile ilgili üç, güçlü finansal yapı ile ilgili üç örnek olmak üzere toplam yedi hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam on bir ölçüt ile irdelenmiştir. Kurumsal performans karnesinin finansal boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 5.4'te görülmektedir.

Tablo 5. 4. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

| Finansal Boyut | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|-----|-----------------|-----|------------------------|------|----------|------|---|------|-------|---|---------------------------------------|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | | |
| | | 1-Önemsiz | | 2-Çok Az Önemli | | 3-Orta Derecede Önemli | | 4-Önemli | | 5- Çok Önemli | | | | |
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | Gelisir Artışının Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | | | |
| F10 | Gelirlerdeki artış | 2 | 1,4 | 3 | 2,1 | 6 | 4,2 | 47 | 32,6 | 86 | 59,7 | F10-A | Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirlerindeki Artış Oranı | |
| | | | | | | | | | | | | F10-B | Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirlerdeki Artış Oranı | |
| | | | | | | | | | | | | | F10-C | Sermaye Gelirlerindeki Artış Oranı |
| | | | | | | | | | | | | | F10-D | Alacaklardan Tahsilattaki Artış Oranı |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Faaliyetlerin Verimliliği | | Faaliyetlerin Verimliliğinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | | |
| F20 | Alacakların Tahsilatındaki Etkinlik | 1 | 0,7 | 5 | 3,5 | 19 | 13,2 | 50 | 34,7 | 69 | 47,9 | F20-A | Cari Yıl Tahsilat Oranı | |
| | | | | | | | | | | | | | F-20B | Genel Tahsilat Oranı |
| F30 | Verimliliğin Artırılması | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 10 | 6,9 | 46 | 31,9 | 84 | 58,3 | F30-A | Toplam Gelirlerin Toplam Giderlere Oranı | |
| F40 | Hizmet Sunum Maliyetlerini Azaltmak | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 17 | 11,8 | 54 | 37,5 | 68 | 47,2 | F40-A | Toplam Gelirlerin Genel Yönetim Giderlerine Oranı | |
| Güçlü Finansal Yapı | | Güçlü Finansal Yapının Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | | |
| F50 | Finansal Yapının Güçlendirilmesi | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 9 | 6,3 | 47 | 32,6 | 84 | 58,3 | F50-A | Öz kaynakların Yabancı Kaynaklara Oranı | |
| F60 | Kullanılabilir Özkaynaklar | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 7 | 4,9 | 45 | 31,3 | 88 | 61,1 | F60-A | Kullanılabilir Özkaynak Artış Oranı | |
| F70 | Bütçe Gerçekleşme Oranı | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 14 | 9,7 | 48 | 33,3 | 78 | 54,2 | F70-A | Gerçekleşen Gelir / Gider Bütçesi | |

İBB'nin gelir artışı ile ilgili olarak "gelirlerdeki artış" amacını/hedefini yöneticilerin %60'ı çok önemli, %33'ü önemli ve %4'ü orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütler "Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirlerindeki Artış Oranı, Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirlerdeki Artış Oranı, Sermaye Gelirlerindeki Artış Oranı, Alacaklardan Tahsilattaki Artış Oranı" olarak belirlenmiştir.

Faaliyetlerin verimliliği kapsamında, "alacakların tahsilatındaki etkinlik" amaç/hedefini yöneticilerin %48'i çok önemli ve %35'i ise önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler "cari yıl tahsilat oranı ve Genel Tahsilat Oranı" olarak belirlenmiştir. "Verimliliğin artırılması" amaç/hedefini yöneticilerin %58'i çok önemli, %32'si önemli, %7'si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amaçları test edecek "Toplam Gelirlerin Toplam Giderlere Oranı" olarak belirlenmiştir. "Hizmet sunum maliyetlerini azaltmak" amaç/ hedefini yöneticilerin %47'si çok önemli, %36'sı önemli, %12'si orta derece önemli gördüğünü belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Toplam Gelirlerin Genel Yönetim Giderlerine Oranı" olarak belirlenmiştir.

Güçlü finansal yapıyla ilgili olarak, "Finansal yapının güçlendirilmesi" amaç/hedefini yöneticilerin %58'i çok önemli, %33'ü önemli, %6'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt olarak "öz kaynakların/yabancı kaynaklara oranı, Kullanabilir Özkaynak Artış Oranı ve Gerçekleşen Gelir / Gider Bütçesi" olarak belirlenmiştir. "Bütçe Gerçekleşme Oranı" amacı/hedefini yöneticilerin %54'ü çok önemli, %33'ü önemli, %10'u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt olarak "Gerçekleşen Gelir / Gider Bütçesi" olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde finansal boyutta, katılımcıların %55'i çok önemli ve %33'ü önemli olarak görmektedir. Belediyeler kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Dolayısıyla hizmetlerin devamlılığı ve hizmet kalitesinin artırılması için yeni yatırım ve projelere ihtiyaç duyulmakla birlikte yeni kaynaklara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple araştırmaya katılan yöneticilerde özkaynakların kullanımı ve gelirlerdeki artışı daha önemli görmüşlerdir.

5.5.5. Müşteri (Vatandaş) Boyutu Amaç ve Ölçütleri ile ilgili bulgular

Bu bölümde, İBB'nin kurumsal performans karnesinde stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve ölçümede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yöneticilere İBB'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan Stratejik Planına uygun olarak kurum değeri için stratejik hedefleri-amaçları ve test edecek ölçütler belirlenmiştir (ibb.istanbul, 2021). Stratejik plan doğrultusunda müşteri (vatandaş) boyutuna ilişkin belirlenen hedefler ve amaçlar; Müşteri kazanma ile ilgili dört, müşterileri elde tutma ile ilgili dört, müşteri memnuniyeti ile ilgili üç olmak üzere toplam onbir hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam onaltı ölçüt ile irdelenmiştir.

Müşteri (vatandaş) boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 5.5'te görülmektedir.

Tablo 5. 5. Müşteri (vatandaş) Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

| Müşteri (Vatandaş) Boyutu | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----|-----------------|-----|------------------------|------|----------|------|--------------|------|--|--|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | |
| | | 1-Önemsiz | | 2-Çok Az Önemli | | 3-Orta Derecede Önemli | | 4-Önemli | | 5-Çok Önemli | | | |
| Müşteri Kazanma | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Müşteri Kazanma Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| M10 | Müşteri Kitlemizi Tanımak | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 12 | 8,3 | 44 | 30,6 | 83 | 57,6 | M10-A | Sadık Devamlı Müşteri Oranı |
| M20 | Sunulan Hizmetlerin Çeşitliliğini Artırma | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 18 | 12,5 | 48 | 33,3 | 73 | 50,7 | M20-A | Hizmet Çeşitliliğinin Artırılmasıyla Kazanılan Müşteri Oranı |
| | | | | | | | | | | | | M20-B | Kampanyalara Verilen Müşteri Tepkisi Oranı |
| M30 | Müşteri kayıplarını En aza İndirmek | 2 | 1,4 | 4 | 2,8 | 21 | 14,6 | 35 | 24,3 | 82 | 56,9 | M30-A | Kaybedilen Müşteri Sayısı |
| M40 | Yeni Müşteriler Kazanmak | 3 | 2,1 | 5 | 3,5 | 20 | 13,9 | 39 | 27,1 | 77 | 53,5 | M40-A | Yeni Müşteri Sayısı |
| Müşterileri Elde Tutma | | | | | | | | | | | | Müşterileri Elde Tutma Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |

Tablo 5. 5. devamı

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|-----|---|-----|----|------|----|------|----|------|--|--|--------|---|
| M50 | Müşteri Sadakatini Yüksek Ortağa Dönüştürmek | 1 | 2 | | | | | | | | | | | M50-A | Müşteri Sayısındaki Artış Oranı |
| | | | 1,4 | 3 | 2,1 | 22 | 15,3 | 42 | 29,2 | 75 | 52,1 | | | M50-B | Müşterilerden Gelen Takdir ve Tavsiye Sayısı |
| M60 | Belediye Faaliyet Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 13 | 9 | 28 | 19,4 | 99 | 68,8 | | | M60-A | Hizmet Sunumuyla İlgili Şikâyet Sayısı / Oranı |
| M70 | Yapılan Hizmet Kalemlerinin Değerlendirilmesi | 1 | 0,7 | 3 | 2,1 | 11 | 7,6 | 48 | 33,3 | 81 | 56,3 | | | M70-A | Hizmet Değerlendirmesi Kapsamında Hizmet Verilen Müşteri Sayısı |
| | | | | | | | | | | | | | | M70-B | Dışarıdan Hizmet Alınan Müşteri Sayısı |
| M80 | Yaş grubuna göre hizmetlerde strateji geliştirilmesi | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 14 | 9,7 | 47 | 32,6 | 78 | 54,2 | | | M80-A | Hizmet memnuniyet anketi |
| Müşteri Memnuniyeti | | | | | | | | | | | | Müşteri Memnuniyeti Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | | |
| M90 | Müşterilerle Ortak İlişkiler Geliştirmek | 2 | 1,4 | 7 | 4,9 | 25 | 17,4 | 40 | 27,8 | 70 | 48,6 | | | M90-A | Müşteri Ziyaret Sayısı |
| | | | | | | | | | | | | | | M90-B | Sorun / Şikâyetleri Çözümleme Başarısındaki Oran |
| M100 | Müşteri Tatminini Sağlamak | 2 | 1,4 | 8 | 5,6 | 11 | 7,6 | 36 | 25 | 87 | 60,4 | | | M100-A | Müşteri Tatmin Düzeyi Anketi |
| M110 | Müşterileri Yeni Nesil Belediyeçilik ve Sunulan Hizmetler Hakkında Bilgilendirmek | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 15 | 10,4 | 37 | 25,7 | 90 | 62,5 | | | M110-A | Teorik eğitim Verilen Müşteri Sayısı |
| | | | | | | | | | | | | | | M110-B | Uygulamalı Eğitim Verilen Müşteri sayısı |

Müşteri kazanma ile ilgili olarak, “müşteri kitlemizi tanımak” amaç/hedefini yöneticilerin %58’i çok önemli, %31’i ise önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amaçları test edecek ölçüt “Sadık Devamlı Müşteri Oranı” olarak belirlenmiştir. “Sunulan hizmetlerin çeşitliliğini artırma” amaç/hedefini yöneticilerin %51’i çok önemli, %33’ü önemli ve %13’ü orta derece önemli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu amaçları test edecek ölçütler ise “Hizmet Çeşitliliğinin Artırılmasıyla Kazanılan Müşteri Oranı ve Kampanyalara Verilen Müşteri Tepkisi Oranı” olarak belirlenmiştir. “Müşteri kayıplarını en aza indirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %57’si çok önemli, %24’ü önemli, “yeni müşteriler kazanmak” amaç/hedefini ise %54’ü çok önemli, %27’si ise önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler “kaybedilen müşteri sayısı ve Yeni Müşteri Sayısı” olarak belirlenmiştir.

Müşterileri elde tutma ile ilgili olarak; “müşterileri sadakati yüksek ortağa dönüştürmek” amaç/hedefi yöneticilerin %52’si çok önemli ve %29’u ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek ölçüt “müşteri sayısındaki artış oranı ve

Müşterilerden Gelen Takdir ve Tavsiye Sayısı” olarak belirlenmiştir. “Belediye Faaliyet Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak” amaç/hedefini ise yöneticilerin %69’u çok önemli ve %19’u ise önemli olarak görmekteyken sadece %9’u orta derece önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Hizmet Sunumuyla İlgili Şikâyet Sayısı / Oranı” olarak belirlenmiştir. “Yapılan Hizmet Kalemlerinin Değerlendirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %56’sı çok önemli, %33’ü önemli, %8’i orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler ise “Hizmet Değerlendirmesi Kapsamında Hizmet Verilen Müşteri Sayısı ve Dışarıdan Hizmet Alınan Müşteri Sayısı” olarak belirlenmiştir. “Yaş grubuna göre hizmetlerde strateji geliştirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %54’ü çok önemli, %33’ü önemli, %10’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt ise “Hizmet memnuniyet anketi” olarak belirlenmiştir.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak ise; “Müşterilerle Ortak İlişkiler Geliştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %49’u çok önemli, %28’i ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek ölçütler ” Müşteri Ziyaret Sayısı ve Sorun / Şikâyetleri Çözümleme Başarısındaki Oran” olarak belirlenmiştir. “Müşteri Tatminini Sağlamak” amaç/hedefini yöneticilerin %60’ı çok önemli, %25’i önemli olarak görmekteyken yalnızca %8’i orta derece önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Müşteri Tatmin Düzeyi Anketi” olarak belirlenmiştir. “Müşterileri Yeni Nesil Belediyecilik ve Sunulan Hizmetler Hakkında Bilgilendirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %63’ü çok önemli, %26’sı ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek ölçütler “Teorik eğitim Verilen Müşteri Sayısı ve Uygulamalı Eğitim Verilen Müşteri sayısı” olarak belirlenmiştir.

Müşteri (vatandaş) boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, sırasıyla Belediye Faaliyet Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak, Müşterileri Yeni Nesil Belediyecilik ve Sunulan Hizmetler Hakkında Bilgilendirmek, Müşteri Tatminini Sağlamak ve Müşteri Kitlemizi Tanımak belediyecilik açısından büyük önem taşımaktadır.

5.5.6. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, İBB'nin kurumsal performans karnesinde iç süreçler boyutuna ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve ölçüme kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca araştırma konumuz ile ilgili belediye hizmet kalitesinin (çevreye) konut fiyat algısına etkisini aynı zamanda İBB hizmet alanında ikamet edip hizmet alan yöneticilere İBB'nin stratejik hedefleri çerçevesinde algılanan hizmet kalitesi ve etkisini içeren sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ile iç süreçler boyutuna ilişkin hedefler ve amaçlar; operasyonlar süreci (hizmet kalitesi) ile ilgili sekiz, hizmet kalitesinin konut fiyat algısına (Çevreye) etkisi ile ilgili İBB'nin aktif ve etkin olduğu yeşil alanlar, ulaşım ağı, spor merkezleri, kültür ve sanat merkezleri, sağlık merkezleri, sosyal merkezler, hizmet binaları ve güvenlik hizmetleriyle ilgili kırk ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam kırksekiz ölçüt ile irdelenmiştir. Kurumsal performans karnesinin iç süreçler boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 5.6'da görülmektedir.

Tablo 5. 6. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

| İç Süreçler Boyutu | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----|-----------------|-----|------------------------|-----|----------|------|--------------|------|--|---|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | |
| | | 1-Önemsiz | | 2-Çok Az Önemli | | 3-Orta Derecede Önemli | | 4-Önemli | | 5-Çok Önemli | | | |
| Operasyonlar Süreci (Hizmet Kalitesi) | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Operasyonlar Sürecinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| S10 | Çalışanların yaşam kalitesinin artırılması | 1 | 0,7 | 6 | 4,2 | 10 | 6,9 | 41 | 28,5 | 86 | 59,7 | S10-A | Çalışma yaşam kalitesi anketi |
| S20 | Kurum iç birimleri ve kurumlar arası koordinasyonu artırmak | 3 | 2,1 | 2 | 1,4 | 13 | 9 | 40 | 27,8 | 86 | 59,7 | S20-A | Kurum ve kurumlar arasındaki çalışma uyumu anketi |
| S30 | Operasyonel zararları en aza indirmek | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 14 | 9,7 | 46 | 31,9 | 79 | 54,9 | S30-A | Parasal zarar oluşturan hata sayısı |

Tablo 5. 6. devamı

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|--|---|---|
| S40 | Kurum içi iletişimin geliştirilmesi | 0 | 5 | 0,0 | 6 | 4,2 | 10 | 6,9 | 36 | 25 | 92 | 63,9 | S40-A | Kurum içi iletişimin etkinliği anketi |
| S50 | İştiraklerin faaliyetlerini artırmak | 5 | 3,5 | 8 | 5,6 | 33 | 22,9 | 47 | 32,6 | 51 | 35,4 | S50-A | İştiraklerin faaliyet alanı kapasite oranı | |
| S60 | Dünya standardında programlar geliştirmek | 2 | 1,4 | 3 | 2,1 | 17 | 11,8 | 48 | 33,3 | 74 | 51,4 | S60-A | Akademik Çalışma Oranı | |
| S70 | Stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak (Liyakat) | 4 | 2,8 | 2 | 1,4 | 4 | 2,8 | 28 | 19,4 | 106 | 73,6 | S70-A | İK Başvuru havuzu değerlendirilmesi | |
| S80 | Kurumun Mekanik ve teknolojik yeterliliği | 0 | 0,0 | 3 | 2,1 | 6 | 4,2 | 41 | 28,5 | 94 | 65,3 | S80-A | Kurumun envanter durumu ve teknolojik yatırım oranı | |
| Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi | | | | | | | | | | | | Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi Test edecek Ölçütler | | |
| S90 | Yeşil Alanların Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | S90-A | Yeşil Alanların Konut Fiyat Algısına Etkisinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler |
| S91 | Park ve Bahçeler | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 8 | 5,6 | 48 | 33,3 | 86 | 59,7 | S91-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S92 | Koru, Mesire Alanı | 0 | 0,0 | 2 | 1,4 | 16 | 11,1 | 46 | 31,9 | 80 | 55,6 | S92-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S93 | Mezarlıklar | 13 | 9 | 19 | 13,2 | 24 | 16,7 | 34 | 23,6 | 54 | 37,5 | S93-A | Hedonik Fayda Oranı | |
| S94 | Baraj ve Gölet (İSKİ Havzaları) | 8 | 5,6 | 10 | 6,9 | 24 | 16,7 | 33 | 22,9 | 69 | 47,9 | S94-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S100 | Ulaşım Ağının Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | S100-A | Ulaşım Ağının Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S101 | Otobüs Durağı | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 18 | 12,5 | 57 | 39,6 | 67 | 46,5 | S101-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S102 | Metro, Tramvay Durağı | 1 | 0,7 | 0 | 0,0 | 4 | 2,8 | 33 | 22,9 | 106 | 73,6 | S102-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S103 | Metrobüs Durağı | 1 | 0,7 | 2 | 1,4 | 9 | 6,3 | 46 | 31,9 | 86 | 59,7 | S103-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S104 | Taksi Durağı | 9 | 6,3 | 15 | 10,4 | 31 | 21,5 | 47 | 32,6 | 42 | 29,2 | S104-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S105 | Hava Alanı | 7 | 4,9 | 14 | 9,7 | 28 | 19,4 | 43 | 29,9 | 52 | 36,1 | S105-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S106 | Otogar | 8 | 5,6 | 13 | 9 | 30 | 20,8 | 45 | 31,3 | 48 | 33,3 | S106-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S107 | Deniz İskelesi | 5 | 3,5 | 4 | 2,8 | 32 | 22,2 | 49 | 34 | 54 | 37,5 | S107-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S108 | Otopark | 2 | 1,4 | 3 | 2,1 | 16 | 11,1 | 22 | 15,3 | 101 | 70,1 | S108-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S109 | Bisiklet Yolu | 9 | 6,3 | 7 | 4,9 | 29 | 20,1 | 47 | 32,6 | 52 | 36,1 | S109-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |

Tablo 5. 6. Devamı

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|----|------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|---------------|--|---|
| S110 | Spor Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S110-A | Spor Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler | |
| S111 | Futbol Stadı | | | 19 | 13,2 | | | | | | | | | | | | | | | S111-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S112 | Spor Salonu | 5 | 3,5 | 4 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | S112-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S113 | Yüzme Havuzu | 3 | 2,1 | 10 | 6,9 | 2,6 | 2,9 | 3,9 | 18,1 | 20,1 | 27,1 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S113-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S120 | Kültür ve Sanat Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S120-A | Kültür ve Sanat Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S121 | Kültür Merkezi, Tiyatro Salonu | 5 | 3,5 | 3 | 2,1 | 2,3 | 2,3 | 16 | 16 | 54 | 37,5 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S121-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S122 | Kongre Merkezi | 16 | 11,1 | 8 | 5,6 | 2,1 | 2,3 | 26,4 | 26,4 | 45 | 37,5 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S122-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S123 | Müze | 16 | 11,1 | 11 | 7,6 | 2,1 | 2,3 | 26,4 | 26,4 | 45 | 37,5 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S123-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S124 | Kütüphane | 8 | 5,6 | 12 | 8,3 | 2,1 | 2,3 | 18,8 | 18,8 | 43 | 37,5 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S124-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S125 | Fuar ve Gösteri Merkezi | 16 | 11,1 | 8 | 5,6 | 2,1 | 2,3 | 26,4 | 26,4 | 45 | 37,5 | 34 | 33,3 | 23,6 | 56 | 58 | 27 | 38,9 | 40,3 | S125-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S126 | Sanat ve Mesleki Eğitim Merkezi (İSMEK) | 10 | 6,9 | 11 | 7,6 | 2,1 | 2,3 | 18,1 | 18,1 | 48 | 42 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | S126-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S130 | Sağlık Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S130-A | Sağlık Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S131 | Sağlık Kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.) | 3 | 2,1 | 2 | 1,4 | 6 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 29,2 | 29,2 | 29,2 | 29,2 | 91 | 63,2 | | | | S131-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S132 | PDM (Psikolojik Danışma Merkezi) | 8 | 5,6 | 8 | 5,6 | 3,5 | 24,3 | 50 | 50 | 43 | 29,9 | 43 | 29,9 | 29,9 | 43 | 29,9 | 63,2 | | | S132-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S133 | İSEM (İstanbul Engelliler Müdürlüğü) | 7 | 4,9 | 12 | 8,3 | 3,7 | 25,7 | 37 | 37 | 51 | 25,7 | 51 | 35,4 | | | | | | | S133-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S140 | Sosyal Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S140-A | Sosyal Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S141 | Sosyal Tesis | 3 | 2,1 | 4 | 2,8 | 19 | 13,2 | 54 | 54 | 64 | 37,5 | 64 | 44,4 | | | | | | | S141-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S142 | AVM (Alış Veriş Merkezi), İşhanı | 13 | 9 | 11 | 7,6 | 30 | 20,8 | 55 | 55 | 35 | 38,2 | 35 | 24,3 | | | | | | | S142-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S143 | Semt Pazarı | 3 | 2,1 | 5 | 3,5 | 19,4 | 13,2 | 53 | 53 | 55 | 36,8 | 55 | 38,2 | | | | | | | S143-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S144 | Sebze Meyve ve Balık Hali | 13 | 9 | 15 | 10,4 | 25 | 20,8 | 45 | 45 | 35 | 31,3 | 35 | 24,3 | | | | | | | S144-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |
| S145 | Halk Plajı | 7 | 4,9 | 6 | 4,2 | 38 | 26,4 | 52 | 52 | 41 | 36,1 | 41 | 28,5 | | | | | | | S145-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | |

Tablo 5. 6. Devamı

| S150 | Hizmet Binalarının Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | | S150-A | Hizmet Binalarının Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
|-------------|--|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|---|--|
| S151 | Kurum Hizmet Binası | 4 | 2,8 | 8 | 5,6 | 8 | 5,6 | 34 | 23,6 | 45 | 31,3 | 53 | 36,8 | S151-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | | |
| S152 | İtfaiye İstasyonu | 8 | 5,6 | 8 | 5,6 | 29 | 20,1 | 43 | 29,9 | 56 | 38,9 | S152-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S153 | Toplu Konut Yaşam Alanı (KİPTAŞ-MESKEN) | 6 | 4,2 | 7 | 4,9 | 32 | 22,2 | 51 | 35,4 | 48 | 33,3 | S153-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S154 | Yaşlı Bakım Evi | 8 | 5,6 | 17 | 11,8 | 39 | 27,1 | 42 | 29,2 | 38 | 26,4 | S154-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S155 | Hayvan Barınağı | 22 | 15,3 | 19 | 13,2 | 31 | 21,5 | 38 | 26,4 | 34 | 23,6 | S155-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S156 | Halk Ekmek Büfesi | 9 | 6,3 | 11 | 7,6 | 32 | 22,2 | 41 | 28,5 | 51 | 35,4 | S156-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı | | | | |
| S157 | Katı Atık Dönüşüm İstasyonu | 33 | 22,9 | 15 | 10,4 | 22 | 15,3 | 23 | 16 | 51 | 35,4 | S157-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S160 | Güvenlik Hizmetinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | | | | | | | | | | | | | S160-A | Güvenlik Hizmetinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler | |
| S161 | Sokak Aydınlatma | 2 | 1,4 | 5 | 3,5 | 11 | 7,6 | 39 | 27,1 | 87 | 60,4 | S161-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S162 | Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.) | 3 | 2,1 | 8 | 5,6 | 18 | 12,5 | 43 | 29,9 | 72 | 50 | S162-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |
| S163 | Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.) | 5 | 3,5 | 3 | 2,1 | 17 | 11,8 | 45 | 31,3 | 74 | 51,4 | S163-A | Hedonik Fayda Oranı | | | | |

İç süreçler boyutuyla ilgili olarak, “çalışanların yaşam kalitesinin artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %60’ı çok önemli, %29’u ise önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “çalışma yaşam kalitesi anketi” olarak belirlenmiştir. “Kurum iç birimleri ve kurumlar arası koordinasyonu artırmak” amacı/hedefini yöneticilerin %60’u çok önemli, %28’i önemli, %9’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir, bu amacı test edecek ölçüt “ Kurum ve kurumlar arasındaki çalışma uyumu anketi” olarak belirlenmiştir. “Operasyonel zararları en aza indirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %55’i çok önemli, %32’si önemli ve %10’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir, bu amacı test edecek ölçüt “Parasal zarar oluşturan hata sayısı” olarak belirlenmiştir. “Kurum içi iletişimin geliştirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %64’ü çok önemli, %25’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Kurum içi iletişimin etkinliği anketi” olarak belirlenmiştir. “İştiraklerin faaliyetlerini artırmak”

amaç/hedefini yöneticilerin %35'i çok önemli, %33'ü önemli, %23'ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "İştiraklerin faaliyet alanı kapasite oranı" olarak belirlenmiştir. "Dünya standardında programlar geliştirmek" amaç/hedefini yöneticilerin %51'i çok önemli, %3'ü önemli, %12'si ise orta derece önemli görmüşlerdir, bu maçı test edecek ölçüt "Akademik Çalışma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak (Liyakat)" amaç/hedefini yöneticilerin %74'ü çok önemli, %20'si önemli görmekteyken, bu amacı test edecek ölçüt "İK Başvuru havuzu değerlendirmesi" olarak belirlenmiştir. "Kurumun Mekanik ve teknolojik yeterliliği" amaç/hedefini yöneticilerin %65'i çok önemli, %29'u önemli görmektedir. Bu amacı test edecek ölçüt "Kurumun envanter durumu ve teknolojik yatırım oranı" olarak belirlenmiştir.

Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi kapsamında, Yeşil Alanların Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili "Park ve Bahçeler" amaç/hedefini yöneticilerin %60'ı çok önemli, %33'ü önemli ve %6'sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Koru, Mesire Alanı" amaç/hedefini yöneticilerin %56'sı çok önemli, %32'si önemli ve %11'i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Mezarlıklar" amaç/hedefini yöneticilerin %38'i çok önemli, %24'ü önemli ve %17'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir. "Baraj ve Gölet (İSKİ Havzaları)" amaç/hedefini yöneticilerin %48'i çok önemli, %23'ü önemli ve %17'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir.

Ulaşım Ağının Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili "Otobüs Durağı" amaç/hedefini yöneticilerin %47'si çok önemli, %40'ı önemli ve %13'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Metro, Tramvay Durağı" amaç/hedefini yöneticilerin %74'ü çok önemli, %23'ü önemli ve %3'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Metrobüs Durağı" amaç/hedefini yöneticilerin %60'ı çok önemli, %32'si önemli ve %6'sı ise orta derece önemli

gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Taksi Durağı” amaç/hedefini yöneticilerin %29’u çok önemli, %33’ü önemli ve %22’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Hava Alanı” amaç/hedefini yöneticilerin %36’sı çok önemli, %30’u önemli ve %19’u ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Otogar” amaç/hedefini yöneticilerin %33’ü çok önemli, %31’i önemli ve %21’i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Deniz İskelesi” amaç/hedefini yöneticilerin %38’i çok önemli, %34’ü önemli ve %22’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Otopark” amaç/hedefini yöneticilerin %70’i çok önemli, %15’i önemli ve %11’i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Bisiklet Yolu” amaç/hedefini yöneticilerin %36’sı çok önemli, %33’ü önemli ve %20’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir.

Spor Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili “Futbol Stadı” amaç/hedefini yöneticilerin %19’u çok önemli, %24’ü önemli ve %27’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Spor Salonu” amaç/hedefini yöneticilerin %40’ı çok önemli, %33’ü önemli ve %20’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Yüzme Havuzu” amaç/hedefini yöneticilerin %39’u çok önemli, %34’ü önemli ve %18’i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir.

Kültür ve Sanat Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili “Kültür Merkezi, Tiyatro Salonu” amaç/hedefini yöneticilerin %41’i çok önemli, %38’i önemli ve %16’sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Tercih Etme ve Faydalanma Oranı” olarak belirlenmiştir. “Kongre Merkezi”

amaç/hedefini yöneticilerin %26'sı çok önemli, %31'i önemli ve %26'sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Müze" amaç/hedefini yöneticilerin %34'ü çok önemli, %22'si önemli ve %25'i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Kütüphane" amaç/hedefini yöneticilerin %38'i çok önemli, %30'u önemli ve %19'u ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Fuar ve Gösteri Merkezi" amaç/hedefini yöneticilerin %29'u çok önemli, %29'u önemli ve %26'sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Sanat ve Mesleki Eğitim Merkezi (İSMEK)" amaç/hedefini yöneticilerin %34'ü çok önemli, %33'ü önemli ve %18'i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir.

Sağlık Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi "Sağlık Kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.)" amaç/hedefini yöneticilerin %63'ü çok önemli, %29'u önemli ve %4'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "PDM (Psikolojik Danışma Merkezi)" amaç/hedefini yöneticilerin %30'u çok önemli, %35'i önemli ve %24'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "İSEM (İstanbul Engelliler Müdürlüğü)" amaç/hedefini yöneticilerin %35'i çok önemli, %26'sı önemli ve %26'sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir.

Sosyal Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili "Sosyal Tesis" amaç/hedefini yöneticilerin %44'ü çok önemli, %38'i önemli ve %13'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "AVM (Alış Veriş Merkezi), İşhanı" amaç/hedefini yöneticilerin %24'ü çok önemli, %38'i önemli ve %21'i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Semt Pazarı" amaç/hedefini

yöneticilerin %38'i çok önemli, %37'si önemli ve %20'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Sebze Meyve ve Balık Hali" amaç/hedefini yöneticilerin %24'ü çok önemli, %31'i önemli ve %25'i ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Halk Plajı" amaç/hedefini yöneticilerin %29'u çok önemli, %36'sı önemli ve %26'sı ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir.

Hizmet Binalarının Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili "Kurum Hizmet Binası" amaç/hedefini yöneticilerin %37'si çok önemli, %31'i önemli ve %24'ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "İtfaiye İstasyonu" amaç/hedefini yöneticilerin %39'u çok önemli, %30'u önemli ve %20'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir. "Toplu Konut Yaşam Alanı (Kiptaş-Mesken)" amaç/hedefini yöneticilerin %33'ü çok önemli, %35'i önemli ve %22'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir. "Yaşlı Bakım Evi" amaç/hedefini yöneticilerin %26'sı çok önemli, %26'u önemli ve %27'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir. "Hayvan Barınağı" amaç/hedefini yöneticilerin %24'ü çok önemli, %26'sı önemli ve %22'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir. "Halk Ekmek Büfesi" amaç/hedefini yöneticilerin %35'i çok önemli, %29'u önemli ve %22'si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Tercih Etme ve Faydalanma Oranı" olarak belirlenmiştir. "Katı Atık Dönüşüm İstasyonu" amaç/hedefini yöneticilerin %35'i çok önemli, %16'sı önemli, %15'i ise orta derece önemli ve %23'ü ise önemsiz olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt "Hedonik Fayda Oranı" olarak belirlenmiştir.

Güvenlik Hizmetinin Konut Fiyat Algısına Etkisi ile ilgili "Sokak Aydınlatma" amaç/hedefini yöneticilerin %60'ı çok önemli, %27'si önemli ve %8'i ise orta derece

önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Hedonik Fayda Oranı” olarak belirlenmiştir. “Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.)” amaç/hedefini yöneticilerin %50’si çok önemli, %30’u önemli ve %13’ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Hedonik Fayda Oranı” olarak belirlenmiştir. “Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.)” amaç/hedefini yöneticilerin %51’i çok önemli, %31’i önemli ve %12’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Hedonik Fayda Oranı” olarak belirlenmiştir.

İç süreçler boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, operasyonlar sürecinde sırasıyla ön plana çıkan stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak (Liyakat), kurumun mekanik ve teknolojik yeterliliği, kurum içi iletişimin geliştirilmesi, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması, kurum iç birimleri ve kurumlar arası koordinasyonu artırmak amaç/hedefi yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından çok önemli görülmektedir. Hizmet kalitesinin oluşumunda kurumun mekanik yeterliliğiyle birlikte sosyal yönü yani çalışanlarının etkisi önem arz etmektedir.

Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi sürecinde; **yeşil alanlarda**, Park ve Bahçeler, Koru, Mesire Alanı, Baraj ve Gölet (İSKİ Havzaları) çok önemli bulunurken, mezarlıklarda %37 çok önemli %24 önemli olarak değerlendirilmektedir. **Ulaşım ağıyla ilgili**, sırasıyla metro, tramvay durağı, otopark, metrobüs durağı, otobüs durağı, deniz iskelesi, hava alanı, bisiklet yolu ve otogar faktörü ankete katılanların çoğunluğu tarafından çok önemli bulunurken, taksi durağı önemli olarak değerlendirilmiştir. **Spor merkezleriyle ilgili**, sırasıyla spor salonu ve yüzme havuzu çok önemli görülürken, futbol stadı orta derece önemli olarak değerlendirilmiştir. **Kültür ve Sanat Merkezleriyle ilgili**, sırasıyla kültür merkezi, tiyatro salonu, kütüphane ve müze çok önemli olarak görülürken, sanat ve mesleki eğitim merkezi (İSMEK), fuar ve gösteri merkezi ve kongre merkezi önemli ve orta derece önemli olarak değerlendirilmiştir. **Sağlık merkezlerinde ise**, sırasıyla sağlık kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.) ve İSEM (İstanbul Engelliler Müdürlüğü) çok önemli olarak görülürken, PDM (Psikolojik Danışma Merkezi) önemli olarak değerlendirilmiştir. **Sosyal merkezlerle ilgili**, sosyal tesisler ve semt pazarları çok önemli olarak görülürken, AVM (Alış Veriş Merkezi), işhanı, sebze meyve ve balık

hali, halk plajı önemli olarak görülmüştür. **Hizmet binaları ile ilgili ise**, sırasıyla itfaiye istasyonu, kurum hizmet binası ve halk ekmek büfesi çok önemli olarak görülürken, toplu konut yaşam alanı (Kiptaş-Mesken), yaşlı bakım evi ve hayvan barınağı önemli görülmüş, katı atık dönüşüm istasyonu ise %35 çok önemli %23 önemsiz olarak değerlendirilmiştir. **Güvenlik hizmeti ise**, sırasıyla Sokak Aydınlatma, Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.) ve Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.) çok önemli olarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen bu verilerden, belediye hizmet kalitesinin konut fiyat algısına en çok etki eden unsurlarından öne çıkan ulaşım ağı “Metro, Tramvay Durağı, Otopark, Metrobüs Durağı”, sağlık merkezleri “Sağlık Kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.)”, güvenlik hizmetleri “Sokak aydınlatma, Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.), Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.)” ve yeşil alanlar “Park ve Bahçeler, Koru, Mesire Alanı” çok önemli olarak değerlendirilmiştir.

5.5.7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, İBB'nin kurumsal performans karnesinde öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yöneticilere İBB'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan Stratejik Planına uygun olarak kurum değeri için stratejik hedefleri ve amaçları ve test edecek ölçütler belirlenmiştir (ibb.istanbul, 2021). Stratejik plan doğrultusunda öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin belirlenen hedefler ve amaçlar; Beşeri sermaye ile ilgili sekiz, teknoloji sermayesi ile ilgili üç ve örgütsel sermaye ile ilgili üç olmak üzere toplam ondört hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam yirmiiki ölçüt ile irdelenmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 5.7'de görülmektedir.

Tablo 5. 7. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

| Öğrenme ve Gelişme Boyutu | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|-----------------|------------------------|----------|--------------|-----|----|------|-----|------|---|--|---|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | | |
| Beşeri Sermaye | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Beşeri Sermayenin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | |
| | | 1-Önemsiz | 2-Çok Az Önemli | 3-Orta Derecede Önemli | 4-Önemli | 5-Çok Önemli | | | | | | | | |
| G10 | Yetenekli personeli değerlendirme | 2 | 1,4 | 2 | 1,4 | 3 | 2,1 | 29 | 20,1 | 108 | 75 | G10-A | Yetenek havuzu oluşturma ve potansiyeli olan personele işi sevdirmeye | |
| G20 | Kapasiteyi belirleme ve stratejik plana uyumlu olarak personel yetiştirme | 2 | 1,4 | 0 | 0,0 | 4 | 2,8 | 38 | 26,4 | 100 | 69,4 | G20-A | Kurum içi nitelikli personel için eğitim planlaması | |
| G30 | Algılanan Hizmet kalitesi ve Hizmet üretim becerilerini geliştirmek, yeni yetenekler kazandırmak | 2 | 1,4 | 1 | 0,7 | 6 | 4,2 | 45 | 31,3 | 90 | 62,5 | G30-A | Kişi başı katılım sağlanan eğitim saati | |
| | | | | | | | | | | | | | G30-B | Çalışanlara verilen eğitim gün sayısı |
| | | | | | | | | | | | | | G30-C | Eğitim harcaması / çalışan sayısı |
| | | | | | | | | | | | | | G30-D | Gerçekleşen eğitim bütçesi / hedeflenen eğitim bütçesi oranı |
| | | | | | | | | | | | | | G30-E | Müşteri ilişkileri, Mevzuat vb. konularda eğitilmiş personelin oranı |
| | | | | | | | | | | | | | G30-F | Eğitimin Çalışanlar üzerindeki etkisi (Eğitim sonucu memnuniyet anketi) |
| G40 | Performansa dayalı bir kurum kültürü geliştirme | 2 | 1,4 | 1 | 0,7 | 8 | 5,6 | 50 | 34,7 | 83 | 57,6 | G40-A | Ceza sisteminden çok motivasyon ve ödüllendirmeye dayalı bir model geliştirme | |
| G50 | Organizasyondaki entegrasyonu ve oryantasyonu sağlamak | 2 | 1,4 | 0 | 0,0 | 7 | 4,9 | 40 | 27,8 | 95 | 66 | G50-A | Dışarıdan gelen personeli adapte etmek, içerdeki personeli uzmanlaşmaya yönlendirmek | |
| G60 | Liderlik potansiyeli görülen personelin kişisel ve kurumsal gelişimine destek olmak, iş alanında esneklik sağlamak. | 2 | 1,4 | 1 | 0,7 | 7 | 4,9 | 44 | 30,6 | 90 | 62,5 | G60-A | Yüksek lisans ve Doktora teşvik etmek, desteklemek | |
| G70 | Çalışanların tatminini artırmak | 2 | 1,4 | 0 | 0,0 | 4 | 2,8 | 32 | 22,2 | 106 | 73,6 | G70-A | İş gören tatmin anketi | |
| G80 | Çalışanların yönetime katılımının artırılması | 2 | 1,4 | 1 | 0,7 | 6 | 4,2 | 38 | 26,4 | 97 | 67,4 | G80-A | Alınan öneri sayısı / Çalışan sayısı | |
| Teknoloji Sermayesi | | Teknoloji Sermayesinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | | | | | | | | | | | |
| G90 | Kurumsal teknoloji yönetimi için plan ve stratejiler uygulamak | 1 | 0,7 | 2 | 1,4 | 6 | 4,2 | 45 | 31,3 | 90 | 62,5 | G90-A | Kurumsal ihtiyaç anketi | |

Tablo 5. 7. devamı

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|-----|---|-----|---|-----|----|------|-----|------|--|---|
| G100 | Vatandaş memnuniyetini destekleyen yeni hizmet, teknoloji liderliği | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 7 | 4,9 | 41 | 28,5 | 94 | 65,3 | G100-A | Yeni geliştirilen teknoloji / hizmet sayısı |
| G110 | Yeni teknolojileri uygulamak | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 39 | 27,1 | 99 | 68,8 | G110-A | Yeni teknolojileri geliştirme / Uygulama süresi |
| Örgütsel Sermaye | | | | | | | | | | | | Örgütsel Sermayesinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| G120 | Belediye hizmet sektöründeki gelişmeleri izlemek ve sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek | 1 | 0,7 | 1 | 0,7 | 4 | 2,8 | 35 | 24,3 | 103 | 71,5 | G120-A | Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanma oranı (Anket) |
| | | | | | | | | | | | | G120-B | Başarı ile uygulanan (Çalışan) öneri sayısı |
| G130 | Kurum imajı için çalışanlarla ortak merkezli bir kültür gerçekleştirmek | 1 | 0,7 | 2 | 1,4 | 9 | 6,3 | 43 | 29,9 | 89 | 61,8 | G130-A | Çalışanların kurumda değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı |
| G140 | Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması | 2 | 1,4 | 0 | 0,0 | 3 | 2,1 | 37 | 25,7 | 102 | 70,8 | G140-A | Başarılı çalışanlara verilen ödüllerin sayısı |
| | | | | | | | | | | | | G140-B | Çalışanlara yönelik sosyal etkinlik sayısı |
| | | | | | | | | | | | | G140-C | Çalışanların kurumun vizyon stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı (Anket) |

Beşeri sermaye kapsamında, “Yetenekli personeli değerlendirme” amaç/hedefini yöneticilerin %75’i çok önemli, %20’si önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt “Yetenek havuzu oluşturma ve potansiyeli olan personele işi sevdirmeye” olarak belirlenmiştir. “Kapasiteyi belirleme ve stratejik plana uyumlu olarak personel yetiştirme” amacı/hedefini yöneticilerin %69’u çok önemli, %26’sı önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Kurum içi nitelikli personel için eğitim planlaması” olarak belirlenmiştir. “Algılanan Hizmet kalitesi ve Hizmet üretim becerilerini geliştirmek, yeni yetenekler kazandırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %63’ü çok önemli, %31’i önemli, %4’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler ise “Kişi başı katılım sağlanan eğitim saati, Çalışanlara verilen eğitim gün sayısı, Eğitim harcaması / çalışan sayısı, Gerçekleşen eğitim bütçesi / hedeflenen eğitim bütçesi oranı, Müşteri ilişkileri, Mevzuat vb. konularda eğitimli personelin oranı, Eğitimin Çalışanlar üzerindeki etkisi (Eğitim sonu memnuniyet anketi)” olarak belirlenmiştir. “Performansa dayalı bir kurum kültürü geliştirme” amaç/hedefini yöneticilerin %58’si çok önemli, %35’i önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt “Ceza sisteminden çok motivasyon ve ödüllendirmeye dayalı bir model geliştirme” olarak belirlenmiştir. “Organizasyondaki entegrasyonu ve oryantasyonu sağlamak” amaç/hedefini yöneticilerin %66’sı çok önemli, %28’i önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt

“Dışarıdan gelen personeli adapte etmek, içerdeki personeli uzmanlaşmaya yönleltmek” olarak belirlenmiştir. “Liderlik potansiyeli görülen personelin kişisel ve kurumsal gelişimine destek olmak, iş alanında esneklik sağlamak.” amaç/hedefini yöneticilerin %63’ü çok önemli, %31’i önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt “Yüksek lisans ve Doktora teşvik etmek, desteklemek” olarak belirlenmiştir. “Çalışanların tatminini artırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %74’ü çok önemli, %22’si önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt “İş gören tatmin anketi” olarak belirlenmiştir. “Çalışanların yönetime katılımının artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %67’si çok önemli, %26’sı önemli görürken, bu amacı test edecek ölçüt “Alınan öneri sayısı / Çalışan sayısı” olarak belirlenmiştir.

Teknoloji sermayesi kapsamında “Kurumsal teknoloji yönetimi için plan ve stratejiler uygulamak” amaç/hedefini yöneticilerin %63’ü çok önemli, %31’i önemli, %4’ü ise orta derece önemli görmekteyken, bu amacı test edecek ölçüt ise “Kurumsal ihtiyaç anketi” olarak belirlenmiştir. “Vatandaş memnuniyetini destekleyen yeni hizmet, teknoloji liderliği” amaç/hedefini yöneticilerin %65’i çok önemli, %29’u önemli, %5’i ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Yeni geliştirilen teknoloji / hizmet sayısı” olarak belirlenmiştir. “Yeni teknolojileri uygulamak” amaç/hedefini yöneticilerin %69’u çok önemli, %27’u önemli, %3’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Yeni teknolojileri geliştirme / Uygulama süresi” olarak belirlenmiştir.

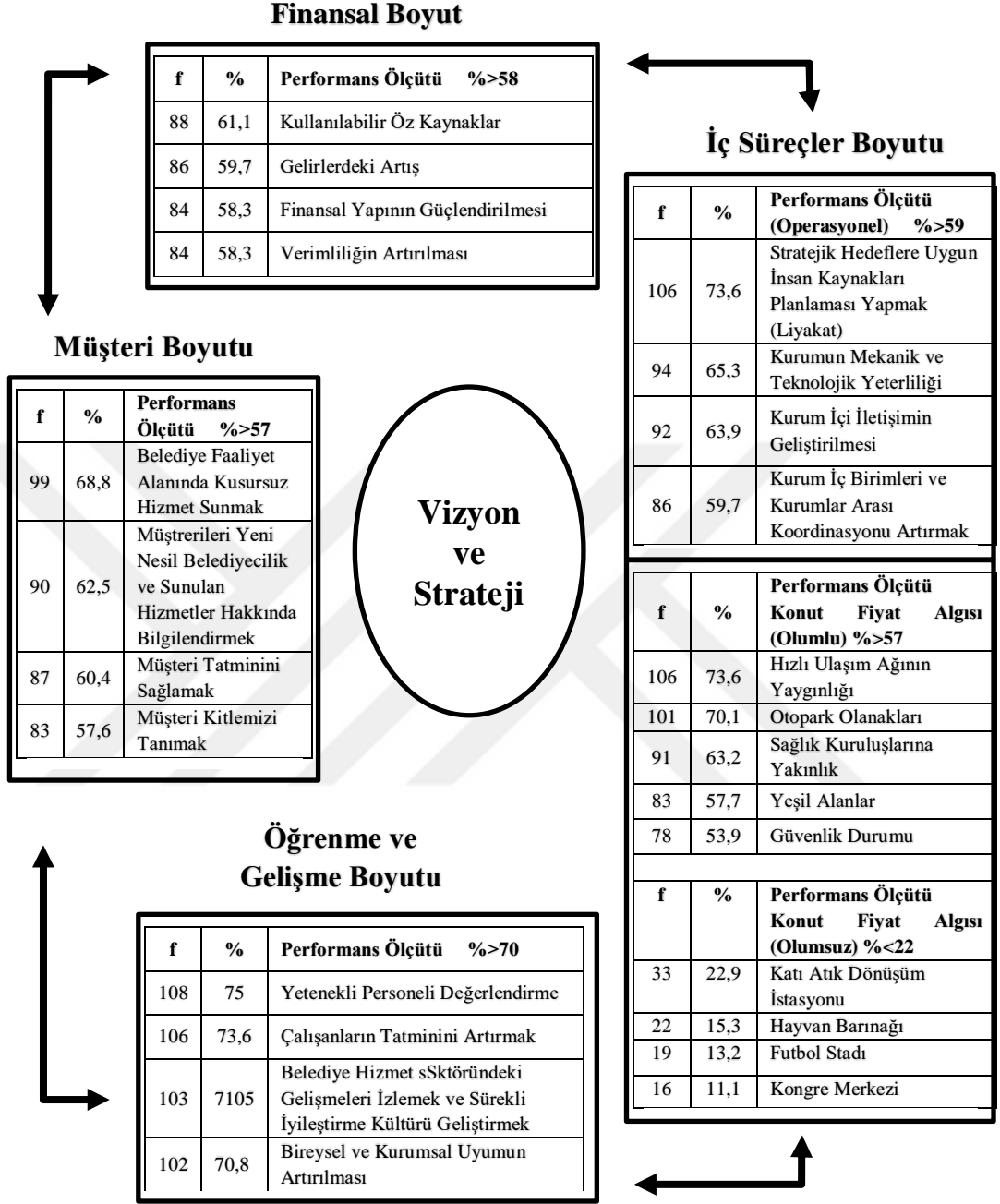
Örgütsel sermaye kapsamında ele alınan, “Belediye hizmet sektöründeki gelişmeleri izlemek ve sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %72’si çok önemli, %24’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler “Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ile uygulanma oranı (Anket) ve Başarı ile uygulanan (Çalışan) öneri sayısı” olarak belirlenmiştir. “Kurum imajı için çalışanlarla ortak merkezli bir kültür gerçekleştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %62’si çok önemli, %30’u önemli, %6’sı ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçüt “Çalışanların kurumda değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı” olarak belirlenmiştir. “Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %71’i çok önemli, %26’sı önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütler “Başarılı çalışanlara verilen ödüllerin sayısı, Çalışanlara

yönelik sosyal etkinlik sayısı ve Çalışanların kurumun vizyon stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı (Anket)” olarak belirlenmiştir.

Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, çalışan tatminin artırılması bütün işletmelerde olduğu gibi kar amacı gütmeyen bir kamu kuruluşu olan yerel yönetimler açısından da önemlidir. Belediyecilik faaliyetlerinin temelinde çalışanların gayreti ve çabası ön plana çıktığından çalışan tatminin sağlanması belediye faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Belediyelerde doğrudan vatandaşla muhatap olduğundan ve yapılan hizmetin çalışan tarafından yerine getirildiğinden çalışanların devamlı olarak gerek mevzuat gerekse kişisel gelişim konularında eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Ayrıca eğitimin verimli geçip geçmediği ve eğitimin çalışanlara katkısının belirlenebilmesi için eğitim sonu memnuniyet anketinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Kurumsal performans karnesinde bütün boyutları neden sonuç ilişkisi bağlamında değerlendirilerek belediyelerde boyutların ağırlıklandırılmasının doğru şekilde yapılması kurumsal performansın ölçümünün ve değerlendirilmesinin etkin ve doğru şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak esas amacı mesul olduğu hizmet alanında yaşamını sürdüren vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunmak olan belediyelerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşması açısından kurumsal performans karnesi önem arz etmektedir.

5.5.8. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarında Öne Çıkan Amaç ve Ölçütler İle İlgili Bulgular



Şekil 5. 2. Dengeli Ölçüm Kartı Boyutlarında Öne Çıkan Amaç ve Ölçütler İle İlgili Bulgular

BÖLÜM VI

SONUÇLAR

İnsanlar, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli gelişim göstermesi ile birlikte inovatif değişimlere ihtiyaç duymuştur. Buna bağlı olarak konut ihtiyaçlarında da değişimi ve gelişimi beraberinde taşımıştır. Konut kavramı çok geniş kapsamlı olması sebebiyle bireyler, yerel ve merkezi yönetim açısından önemini korumuştur.

Peter Drucker'ın "Ölçemezseniz yönetemezsiniz." anlayışından hareketle işletmeler için performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Düşük maliyet ve karlılığın çok önemli olduğu ve sadece finansal göstergelerin ele alındığı geleneksel yöntemlerden, müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alındığı bir yönetim anlayışına geçilmiştir.

Kurumsal performans karnesi (Dengeli ölçüm kart) yöntemine ilişkin olarak uluslararası çalışmalar 1990'lı yıllarda Kaplan ve Norton ile başlamış olup günümüzde de devam etmektedir. Yapılan çalışmaların genellikle büyük ölçekli sanayi ve hizmet kuruluşları, kamu kurumları ve kar amacı taşımayan sivil toplum kuruluşları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Ancak bu çalışmaların çoğunun kamu sektörü dışındaki sektörler ve işletmelere yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Nitekim Kamu sektörü alanında ve Kamu kuruluşlarına yönelik kurumsal performans karnesi ile ilgili daha önce bu alanda yapılmış ve sonuçları yayınlanmış bir çalışma tespit edilememiştir.

Kurumsal performans karnesi, geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş olup, işletmeyi finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alan, misyon, vizyon ve hedefleri ölçülebilir hale getirerek gelecekte değer oluşturmayı hedefleyen çok boyutlu bütünsel bir kurumsal performans değerlendirme sistemi geliştirilmesini sağlamaktadır.

Yerel yönetimler; paydaşlarının her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ürün ve hizmetleri sunan, bununla birlikte istihdam alanlarının geliştirilmesine, üretimin artırılmasına, küçük çaplı üretimlerin sanayiye entegrasyonuna, piyasaların olumlu yönde regülasyonuna dolayısıyla ülkemizin bir bütün olarak kalkınmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yerel yönetim alanında hizmetin devamlılığı ve diğer belediyelerle yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurumsal performanslarının çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada İBB hizmet bölgesinde, verilen hizmet kalitesinin konut fiyat algısına etkisini stratejik ölçme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirilen, İBB'nin verdiği hizmetleri uyarlayarak kullanılabilir bir kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmış ve İBB yöneticileriyle online olarak yapılan anketle oluşturulmuştur. Anket formunda yer alan stratejik amaç ve hedefler ile bunları test edecek ölçütlerin belirlenmesinde (Kaplan & Norton, 1996b), (Niven, 2003), (Coşkun A. , 2006), (Güner, 2008) ve (Gençay, 2011)'in çalışmalarından ve İBB'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plandan yararlanılmıştır (ibb.istanbul, 2021).

Araştırmanın evrenini yerel yönetim birimi olan İBB, örnekleme ise İBB'de görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Kurumsal performans karnesinin hedef ve ölçütleri belediyelerin vizyon ve stratejileri göz önüne alınarak belirlendiğinden bu hususta karar vericiler orta ve alt düzey yöneticilerdir. Bu bağlamda çalışmamızda örneklem belirleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kasti (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmış olup örneklem olarak çalışan yöneticiler belirlenmiştir. Yöneticiler; şube müdürü, müdür yardımcısı ve birim şeflerinden oluşmaktadır.

Yapılan bu anket sonucunda 144 İBB yöneticisi katılım sağlamıştır. Yöneticilerin %95'i İBB'de kurumsal performans ölçümünün yapıldığını ve %87'si Dengeli Ölçüm Kartı "Balanced Scorecard" yöntemini daha önce hiç duymadığını belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğunun kurumun başarısı ve iş süreçlerinde başarının ölçülmesi için performans ölçümü yapıldığını belirtmektedirler. Performans ölçümünde karşılaşılan en önemli sorunların, ölçmenin kuruma ve çalışanlara

katkısının anlatılmaması ve ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ve değerlendirileceği yöneticilere anlatılmaması olarak belirtmişlerdir.

Kurum içi ölçütlerde personel memnuniyetine yönelik sorulara büyük çoğunluk personel memnuniyetinin çok önemli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir. Finansal boyutta güçlü bir finans yönetimi için; kullanılabilir özkaynaklar, gelirlerdeki artış, verimliliğin artırılması ve finansal yapının güçlendirilmesi çok önemli olarak ön plana çıkmaktadır. Müşteri (vatandaş) boyutunda vatandaşın memnuniyetini artırmak için; belediye faaliyet alanında kusursuz hizmet sunmak, müşteri tatminini sağlamak, müşterileri yeni nesil belediyeçilik ve sunulan hizmetler hakkında bilgilendirmek ve müşteri kitlemizi tanımının önemi ön plana çıkmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda kurumun gelişimini sağlaması için; yetenekli personeli değerlendirme, çalışanların tatminini artırmak, belediye hizmet sektöründeki gelişmeleri izlemek ve sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek, bireysel ve kurumsal uyumun artırılması ve yeni teknolojileri uygulamanın önemi ön plana çıkmaktadır.

İç süreçler boyutunda ise araştırma konumuzu da kapsayan İBB hizmet bölgesinde sunulan hizmetlerin kalitesinin konut fiyat algısına etkisi ölçümlenmiştir. Buna göre; hizmet kalitesine yönelik, stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak (Liyakat), kurumun mekanik ve teknolojik yeterliliği ve kurum içi iletişimin geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır.

Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi ile ilgili; sırasıyla Metro, Tramvay Durağı, Otopark, Sağlık Kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.), Sokak Aydınlatma, Park ve Bahçeler, Metrobüs Durağı, Koru, Mesire Alanı, Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.) ve Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.) faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

İstanbul'un yoğun nüfusunun etkisiyle birlikte hızlı ulaşım ağının yaygınlığı, oto park olanakları, güvenlik durumu, sağlık kuruluşlarına yakınlık ve günlük iş yoğunluğu ve stresten uzak kalmak için yeşil alanların tercih edilmesi konut fiyat algısında önemli bir yere sahip olduğu görülmekte ve olumlu yönde etkilemektedir.

Bunun yanında katı atık dönüşüm istasyonu, hayvan barınağı, futbol stadı, kongre merkezi, fuar ve gösteri merkezi, müze, sebze meyve ve balık hali, AVM (alışveriş merkezi) ve mezarlıkların konut fiyat algısında olumsuz yönde etkilendiği verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Yapılan bu ölçümler sonucunda TCMB Konut fiyat endeksinin İstanbuldaki son on yılı kapsayan konut fiyat değişimleri incelendiğinde, *kıyas yöntemine* göre İBB'nin faaliyetleri ile paralel olarak değişim sergilediği görülmektedir.

Örneğin;

- 2007 yılında İstanbul'a özgün şekilde tasarlanan metrobüsün devreye alınması (iett.istanbul, 2021),

- 2007 yılında başlayan mezarlık, park, metro, metrobüs, sosyal tesis ve tüm hizmet binalarında özel güvenlik hizmeti (istguven.istanbul, 2021),

- 2012 yılı itibariyle şehir genelinde yaygınlaştırılan kapalı (katlı) ve açık otoparklar (ibb.gov.tr, 2021),

- 2010-2017 yılları arası "her yere metro her yerde metro" sloganıyla başlayan metro hamlesi "2010 M2 Yenikapı-Hacıosman metrosu (genişletme), M2 Sanayi Mahallesi-Seyrantepe, 2012'de M4 Kadıköy-Tavşantepe, 2013'te M1B Yenikapı-Kirazlı, M3 Kirazlı-Başakşehir, M3 İkitelli Sanayi-Olimpiyat Stadı, 2014'te M1A Yenikapı-Atatürk Havalimanı (genişletme), 2015'te M6 Levent-Boğaziçi Üniversitesi, 2017'de M5 Üsküdar-Çekmeköy" (metro.istanbul, 2021),

- 2010'da Kağıthane-Piyalepaşa Tüneli ve Dolmabahçe-Bomonti tünelleri, 2012'de Sarıyer-Çayırbaşı Tünelinin faaliyete girmesi,

- 2011-2014 yılları arası yapılan 1.215.000 m² yeşil alana sahip maltepe şehir parkı (maltepe.gov.tr, 2021),

- 2013 yılında kurulan turistik kameralar, 27 noktada toplam 33 kamera (istanbuluseyret.ibb.istanbul, 2021),

- 2002 yılında başlayıp 2012 yılında tüm şehirde yaygınlaşan sağlık hizmetleri (saglik.ibb.istanbul, 2021),

Olarak örneklendirilebilir. İBB yöneticilerinin ankette öne çıkan değerlendirmeleriyle sunulan hizmetler ve TCMB fiyat endeksi (2010-2020 istanbul) bir birine uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca istanbula merkezi yönetimin yaptığı ve planladığı;

- 2013 yılında asya ve avrupayı yer altından bağlayan Marmaray projesi (marmaray.gov.tr, 2021),
 - 2016 yılında açılan Yavuz Sultan Selim köprüsü ve kuzey çevre yolu (ysskoprusuveotoyolu.com.tr, 2021),
 - 2018 yılında açılan İstanbul Havaalanı (igairport.com.tr, 2021),
 - 27.06.2021 tarihinde temeli atılan ve 6 yılda tamamlanması planlanan Kanal İstanbul Projesi (aa.com.tr, 2021),
- vb. projeler TCMB konut fiyat endeksindeki yükselme eğilimine etkili olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen veriler doğrultusunda;

Bu çalışma ile yerel yönetim bağlamında örnek bir kurumsal performans karnesi oluşturularak, her bir yerel yönetimin bu örnekten hareketle kendilerine özgü bir kurumsal performans karnesi geliştirebilmesi öngörülmektedir. Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yerel yönetimlerde kurumsal performans karnesini oluştururken, özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütler her bir boyut için ayrı ayrı sunulmuştur.

Kurumsal performans karnesinin dört boyutunda yer alan amaçlar birbirine neden sonuç ilişkileri şeklinde bağlıdır. Finansal amaçlara ulaşabilmek için öncelikle öğrenme ve gelişme, sonrasında iç süreçler ve son olarak müşteri boyutunda yer alan amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda belediyelerde kurumsal performans karnesinde yer alabilecek ve ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi yönelik çalışmaların artırılması ve hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Geçmişte çok sayıda farklı sektörde ve birçok işletmede uygulanarak olumlu sonuçlar elde edilen kurumsal performans karnesi yerel yönetimlerin kurumsal performanslarının geliştirilmesi, İBB özelinde diğer yerel yönetimlerde kullanabileceği performans kriterlerine ilişkin öneri getirmesi ve yerel yönetimlerin yüksek kurumsal performansa ulaşarak Yeni Nesil Belediyecilik anlayışı için büyük önem taşımaktadır.

REFERANSLAR

- aa.com.tr. (2021, Temmuz 14). <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/cilgin-proje-kanal-istanbulun-temeli-atiliyor/2284908> adresinden alındı
- Ağca, V., & Tuncer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII(1), 173-193.
- Akbulut, Ö. (2007). *Belediye Yönetimi: Belediye Meclisi-Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı*. Ankara: TODAİE Yayın No:334.
- Akdoğan, C. (2011). Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı: Servqual ve Servperf Kalite Modellerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkaş, M. E., & Sayılğan, G. (2015). Fiyatları ve konut kredisi faizi: Toda-Yamamoto nedensellik testi. *Journal of Economics, Finance & Accounting*, 2 (4), 572-583.
- Aktan, C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. Ankara: Mess Yayınları.
- Akyılmaz, B. (2004). *İdare Hukuku*. Konya: Sayram Yayınları.
- Albayrak, Y. E., & Erkut, H. (2010). Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı. *İTÜ Dergisi*, Cilt:4, Sayı:6.
- Altınöz, İ. (2001). Geçmişten Günümüze kalite: Osmanlı Örneği. II. *Kalite Sempozyumu*. Bursa: TMMOB Makine Müh. Odası.
- Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag? *Benchmarking: An International Journal*, C. 11(5), 465-483.
- Andre, C. (2010). A Bird's Eye View of OECD Housing Markets. *OECD Economics Department Working Papers*, No:746.
- Ardıç, K. (2004). Belediyelerde Hizmet Kalitesinin (Vatandaş Tatmininin) Ölçülmesi (Tokat Belediyesi'nde Bir Uygulama). *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C. 13, S. 3, 63-81.
- Arıkan, E. Y. (2004). Bütünleşen Avrupa'da Yerel Yönetimler. *Görüş Dergisi*, 38-51.
- Azaklı, S., & Özgür, H. (2005). *Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen*. Ankara: Nobvel Yayın Dağıtım.

- Badurlar, İ. Ö. (2008). Türkiye’de konut fiyatları ile makro ekonomik değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 223-238.
- Bal, M. (2012). Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 219.
- Baraçlı, H. (2011). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Barker, A. (2004). *Clayton P. Gillere, Local Government Law, Cases and Materials*. New York: Foundation Press.
- Barone, R. (2003). From Efficient Markets to Behavioral Finance. *University of Lecce Economics Working Paper No. 46/24*, 1-27 .
- Başpınar, N. (2016). Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı’nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri. *Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı,.
- Bayat, K. (2001). Türkiye’de Konut Sorunu ve Politikası. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayındırlık ve İskân Bakanlığı. (2009). *Kentleşme Şurası 2009*. Ankara: Kentsel dönüşüm, konut ve arsa politikaları komisyonu raporu.
- Bayrakçı, E. (2002). Demokratik yerel Yönetimin Temel ilkeleri. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü*, 89-110.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)’nin Türkiye’nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-227.
- Bektur, Ç., Aydın, M., & Malcıoğlu, G. (2016). Piyasa Etkinliğinin Analizi: E7 Ülkeleri Örneği. *In ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies) (No. 1)*.
- Bengü, H., & Demirgüneş, K. (2006). Ekonomik katma değer ve balanced scorecard yaklaşımlarının entegrasyonu. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 6(20), 57-70.
- Berk, A. (2003). Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri. *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran, S. 49, 47-63.
- Berkün, S. (2005). Bursa Osmangazi Ve İnegöl Belediyeleri Yönetim Sistemleri: Kalite Yönetimi Perspektifinden Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yüksek Lisans Tezi*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bernanke, B., & Gertler, M. (2000). Monetary Policy and Asset Price Volatility. *NBER Working Paper no: 7559*.
- Berry, C. (2009). *Imperfect Union: Representation and Taxation in Multilevel Governments*. New York: Cambridge University Press.
- Bible, L., Kerr, S., & Zanini, M. (2006). The balanced scorecard: here and back. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), 18-23.
- Bildik, R. (2000). *Hisse Senedi Piyasalarında Dönemsellikler ve İMKB*. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Bilgiç, V. (2007). *Türk Yerel Yönetimlerinin Tarihi Gelişimleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgisay, H. (2010). Yerel Yönetim Reformu Ve İl Özel İdareleri: Bursa Perspektifinde Bir Analiz. *Dora Yayınları*, 279-294.
- Black, J., & Stafford, D. C. (1988). Housing policy and finance. *Routledge: USA*.
- Blumenfeld, H. (1944). A Neglected Factor in Estimating Housing Demand. *The Journal of Land & Public Utility Economics*, Vol.20, No.3, 264–270.
- Bostancı, F. (2003). Davranışçı Finans. *Sermaye Piyasası Kurulu*.
- Bourassa, S. C., Hoesli, M., & Sun, J. (2006). A Simple Alternative House Price Index Method. *Journal of Housing Economics*, 15-1, 80-97.
- Bozkurt, E., & Özcan, M. (2001). Subsidiarite İlkesi (İkincilik İlkesi) ve Avrupa Birliği Bütünleşme Sürecine Etkisi üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-21.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayını, S. 283.
- Bozkurt, R. (1995). Hizmet Endüstrilerinde Kalite. *MPM Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 175.
- Bozkurt, R., & Odaman, A. (1995). *İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Bozlağan, R. (2008). *Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Brueggeman, W. B., & Fisher, J. D. (2005). *Real Estate Finance and Investment*, 12. Baskı. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Bunney, H., & Dale, B. (1999). Total Quality Management. *USA: Blackwell Publishers Inc.*
- Canatan, B. (2001). *Düşünce Tarihinde – Kamu Hukukunda Avrupa Birliğinde Yerellik İlkesi*. Ankara: Galeri Kültür Yayınevi.

- Candemir, H. (1999). Bazı yabancı Ülkelerde Belediyeler. *Yerel Yönetim ve Denetim, Cilt 4, Sayı 10*, 29-41.
- Canman, D. (2000). Köy Yönetimi ve Sorunlar. *TODAİE Yayını, No:303*, 281-309.
- Canpolat, H. (1999). *Dünyada Mahalli İdareler*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Case, K. E., John , M., Quigley, S., & Robert, J. (2001). Comparing Wealth Effects : The Stock Market Versus The Housing Market. *NBER Working Paper, No:8606*.
- Case, K. E., & Shiller, R. J. (2003). Is There A Bubble in The Housing Market? *Brookings Papers on Economic Activity, 2003-2*, 299-362.
- Chan, S.-f. T. (1999). Residential Construction and Credit Market Imperfection. *Journal of Real Estate Finance and Economics, Vol.18, No.1*, 125–139.
- Chen, J., Wilson, S. H., & Nordby, H. (2004). Real Estate Pricing: Spreads and Sensitibilities: Why Real Estate Pricing is Rational. *Journal of Real Estate Portfolio Management, 10-1*, 1-21.
- Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence, C. 17(4)*, 102-121.
- Coase, R., & Wang, N. (2015). *Çin Nasıl Kapitalist Oldu? (İ.Yılmaz, Çev.)* Ankara: BigBang Yayınları.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 8(1)*, 127-153.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Ve Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 36*, 55-68.
- Coşkun, Y., & Ertuğrul, M. (2016). House price return volatility trends in Turkey and Istanbul, Ankara, and Izmir. *Journal of European Real Estate Research, 9 (1)*.
- Çatı, K. (2003). Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 27*, 1-121.
- Çetin, A. (2018). *Katılım ve Mevduat Bankalarının Piyasa Etkinliğinin Karşılaştırmalı Analizi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

- Çiçek, Y. (2014). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Yerel Yönetimler. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 53-64.
- Çiftçi, A. G. (2006). Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çukurçayır, M. A. (2004). *Yerel Yönetimler ve Yurttaş Odaklılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çukurçayır, M. A., & Eroğlu, H. T. (2004). Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmaya farklı bir yaklaşım: verimlilik ve başarı karnesi (balanced scorecard). *Sayıştay Dergisi*, 53, 41-67.
- De Wall, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, C. 62(5), 446-473.
- Değermen, H. A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1. Baskı.
- Demirbilek, T. (2010). Verimlilik Davranışı: Şevkli İşgören Olmak. *Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:47, Sayı:544.
- Demircan, S. E. (2007). Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 135-159.
- Demireli, E., Akkaya, G. C., & İbaş, E. (2010). Finansal Piyasa Etkinliği: S&P 500 Üzerine Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 53-67.
- Demirkaya, Y. (2006). *Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Demirkaya, Y. (2008). *Birleşik Avrupa'nın Yerelleşme Politikası*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Derdiman, R. (2005). *Yeni Düzenlemelere Göre Yerel Yönetimler*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Dereli, T., & Baykasoğlu, A. (2001). Kalite Yolculuğunun Neresindeyiz? *Mühendis ve Makine*, 42(503), 38-44.

- Diewert, E. (2007). The Paris OECD-IMF Workshop on Real Estate Price Indexes: Conclusion and Future Directions. *Discussion Paper, No: 07-01, Department of Economics, The University of British Columbia, .*
- Diken, A. (1998). *Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları.
- Dipasquale, D. (1999). Why Don't We Know More About Housing Supply? *Journal of Real Estate Finance and Economics, Vol.18, No.1, 9–23.*
- DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1996). *Urban Economics and Real Estate Markets*. New Jersey, Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Dispasquale, D., & Wheaton, W. C. (1994). Housing Market Dynamics and the Future of Housing Prices. *Journal of Urban Economics, Vol.3, No.1, 1-27.*
- Dror, S. (2008). The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management and Business Excellence, 19(6), 583-593.*
- Durkaya, M. (2002). Türkiye’de Konut Piyasasının Talep Yönlü Analizi. *Doktora Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ecemiş, M. (2008). Yeni Köy Kanunu Hazırlanırken. *Türk İdare Dergisi, Sayı 460, Yıl 80, 1-9.*
- Ekici, B., Koçyiğit, M., & Küçük, Y. K. (2009). Yerel Yönetim Hizmet Bildirgeleriyle Vatandaş Memnuniyetinin Artırılması: Su Abonelik İşlemleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.18, S.1, 71-96.*
- Erbaş, A., & Ersöz, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi – Ahilik İlişkisi. *Standard Dergisi, C. 43, 29-30.*
- Erçel, G. (1999). Enflasyon ve Büyüme İlişkisi. *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İnceleme , Araştırma ve İş Geliştirme Müdürlüğü, Borsa İstanbul, cilt. 3 (12), 15-28.*
- Ergin, F., & Ergun, Ü. (2002). Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, IV, 1.*
- Ergun, T., & Bozkurt, Ö. (2014). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE, Yayın No:382.
- Erkul, H. (2010). *Türkiye’de Yerel Yönetimler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ermisch, J. F. (1990). The Background: Housing Trends and Issues Arising from Them. *Housing and the National Economy*, J. F. Ermisch (Ed.), Aldershot: Avebury Gower for the National Institute of Economic and Social Research.
- Ermisch, J. F. (1996). The Demand for Housing in Britain and Population Ageing: Microeconomic Evidence. *Economica, New Series*, Vol. 63, No. 251, 383–404.
- Ersöz, H. Y. (2004). *Sosyal Politika Perspektifinden Yerel Yönetimler (İngiltere, İsveç ve Türkiye örneği)*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Ertürk, H., & Sam, N. (2009). *Kent Ekonomisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ertürk, H., & Sam, N. (2011). *Kent Ekonomisi, 4. Baskı*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2002). Belediyelerde Demokrasi Geleneği ve Değişim İhtiyacı. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 3, Temmuz 2002*, 6-21.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi, Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar* (s. 149-165). içinde Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Esin, A. (2004). *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık, 2. Baskı.
- Eurostat. (2013). *Handbook on Residential Property Prices Indices (RPPIs)*. Luxembourg: Publication Office of European Union.
- Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *J. Finan*, 25, 383-417.
- Fenwick, D. (2006). *Real Estate Prices: The Need For A Strategic Approach to The Development of Statistic to Meet User Needs*. Paris: The OECD-IMF Workshop on Real Estate Price Indices.
- Fischer, S. (1997). Financial System Soundness. *Finance and Development No:34/1: IMF*.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in industry, C. 56(7)*, 663-680.
- Franchino, V. (2012). Social Studies Explorer Northeast,. *Cherry Lake Publishing*, 26.
- Friedman, B. M., & Kuttner, K. N. (1993). Economic Activity and The Short Term Credit Markets: An Analysis of Prices and Quantities. *Brookings Paper on Economic Activities 2*,, 193–285.
- Garrison, R. H., Noreen, E. w., & Richard, D. (1997). *Management Accounting*. Boston: Chicago: Irwin/McGraw-Hill Inc, Eighth Edition.

- Gazan, K. (2010). Bir Kamu Kuruluşu Olarak Belediyelerde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Kütahya Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gazioğlu, Ş. (2013). Sosyal Güvenlik kurumunda Hizmet Kalitesi: Yalova. *Yüksek Lisans Tezi*. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gelfand, J. E. (1966). The Credit Elasticity of Lower-Middle Income Housing Demand. *Land Economics*, Vol.42, No.4, 464-472.
- Geltner, D. M., & Vd. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investment, 2. Baskı*. Mason: Thomson - South Western Press.
- Gemici, E., & Polat, M. (2018). MIST Borsalarında Rassal Yürüyüş Hipotezi. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), 129-142.
- Gençay, İ. (2011). Kurumsal Performans Karnesini Farklı Kılan Unsurlar - Amaç ve Ölçütler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 204-225.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, C. 16(8), 63-80.
- Ghalayini, A. M.; Noble, J. S.; Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, C. 48(3), 207-225.
- Giritli , İ., & Akgüner, T. (1987). *İdare Hukuku Dersleri II*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Girouard, N., Kennedy, M., Noord, P., & André, C. (2006). Recent house price developments: the role of fundamentals. *OECD Economics Department Working Papers. No. 475*. OECD Publishing.
- Gitlow, H. S. (1987). *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*. Englewood Cliffs, NJ.
- Gjerstad , S., & Smit , V. L. (2009). From Bubble to Depression? *The Wall Street Journal*, April 6.
- Glaeser, E. L., Gyourko, J., & Saks, R. (2005). Why is Manhattan so expensive? regulation and the rise in housing prices. *The Journal of Law and Economics*, 48, 331-369.
- Globerson, S. (1985). Issues in developing performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, C. 23(4), 639-646.

- Goodman, A. C. (2005). Central Cities and Housing Supply: Growth and Decline in US Cities. *Journal of Housing Economics*, Vol.14, No.4, 315–335.
- Göksu, T., Aydın, M., & Güney, M. (2009). *Günümüzde Yerel Yönetimlerin Gelişimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göküş, M. (2011). *Kamu Hizmeti (Kuram, Politika, Uygulama)*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Göküş, M., & Alptürker, H. (2011). Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Vatandaş Memnuniyeti: Silifke Belediyesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 25, 121-133.
- Görmez, K. (2009). *Son Düzenlemeler Işığında Türkiye'de Yerel Siyaset*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Gözlü, S. (1994). Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi. *Standart Dergisi*, 33.
- Gözübüyük, A. (2008). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi, 10.Baskı.
- Gumbus, A., Lyons, B., & Bellhouse, D. E. (2002). A Three Year Journey To Organizational And Financial Health Using The Balanced Scorecard: A Case Study At A Yale New Haven Health System Hospital. *The Journal of Business and Economic Studies Strategic Finance*, C:LXXXIV, No:2, 46-51.
- Gül, Z. B., & Çakaloğlu, M. (2017). İnşaat Sektörünün Dinamikleri: Türkiye için 2000-2014 Girdi-Çıktı Analizi. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(36), 130-155.
- Gülan, A. (1987). Kamu Hizmeti ve Görülüş Usulleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüšoğlu, Ş., Pınar, İ., Akan, P., & Akbaba, A. (2007). *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Günel, Ö. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günday, M. (2003). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayıncılık, 8. Baskı.
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247-265.
- Güngör, B. (2003). Finans Literatüründe Anomali Kavramı ve Etkin Piyasalar Hipotezi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 109-133.

- Güngör, H. (2007). *5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'na Göre İl Genel Meclisi*. Ankara: TODAİE Yayın No:335.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Gürlesel, C. F. (2006). *Gayrimenkul Sektörü ve İstanbul için Öngörüler 2015*. İstanbul: GYODER Gayrimenkul Araştırma Raporu.
- GYODER, G. (2018). *Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2018 1. Çeyrek Raporu, Sayı 12, 21 Mayıs 2018*. <http://www.gyoder.org.tr/yayinlar/gyoder-gosterge>.
- GYODER, Gösterge. (2016). *Türkiye Gayrimenkul Sektörü 4. Çeyrek 2016 Raporu, Sayı 7, 20 Şubat 2017*. <http://www.gyoder.org.tr/yayinlar>.
- Halıcıoğlu, F. (2005). *The demand for new housing in Turkey: an application of ARDL model. Conference Paper*. Arizona, USA: Grand Canyon.
- Halil Bekir, S. (2010). Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kırcaali Belediyesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamilton, K. D. (2005). Township Government In Cook County. *Executive Summary, S.II*.
- Harold, F. O., & Bensimon, E. M. (1999). Akademik Puan Kartı Tasarlama ve Uygulama. *Yüksek Öğrenim Dergisi , Cilt 31, Sayı 6*, 32-40.
- Hausman, J. A., & Wise , D. A. (1980). Discontinuous Budget Constraints and Estimation: The Demand for Housing. *The Review of Economic Studies, Vol.47, No.1*, 75–96.
- Hicks, K., & Moseley, J. L. (2011). Developing and executing strategy: using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement, 50(8)*, 41-47.
- Hilbers, P., & Vd. (2008). House Price Developments in Europe: A Comparison. *IMF Working Paper, No: 08/211*.
- Hott, C., & Jokipii, T. (2012). Housing Bubble and Interest Rates. *Swiss National Bank Working Paper, No:7*.
- Huber, W., Messick, L. P., & Pivar, W. (2006). Real Estate Economics, 4. Baskı. *Covina, Educational Textbook Company*.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management, 21(8)*, 1096-1115.

- Hülagü, T., Kızılkaya, E., Özbekler, A. G., & Tunar, P. (2016). *Türkiye konut fiyat endeksi'nin kalite değişimi etkisinden arındırılması: hedonik konut fiyat endeksi*. 2016-02. 1. Şubat. TCMB.
- Iacoviello, M., & Minetti, R. (2000). The Credit Channel of Monetary Policy and Housing Markets: International Empirical Evidence. *Bank of Finland Working Paper, No:14*.
- ibb.gov.tr*. (2021, Temmuz 14). http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Documents/2011/iBB_CD_PDF/UlasimHizmetleri_otopark.pdf adresinden alındı
- ibb.istanbul*. (2021, Temmuz 13). <https://www.ibb.istanbul/Uploads/2020/2/iBB-STRATEJIK-PLAN-2020-2024.pdf> adresinden alındı
- iett.istanbul*. (2021, Temmuz 14). <https://www.iett.istanbul/tr/main/pages/tarihce/2> adresinden alındı
- igairport.com.tr*. (2021, Temmuz 14). <https://www.igairport.com/tr/basimbultenleri/istanbul-havalimanina-ilk-yolcularindan-tam-not> adresinden alındı
- İmai, M. (2014). *Kaizen (Japoya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı)*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- İpekgil, Ö. D., & Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bie Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.
- İshikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- istanbuluseyret.ibb.istanbul*. (2021, Temmuz 14). <https://istanbuluseyret.ibb.istanbul/camera> adresinden alındı
- istguven.istanbul*. (2021, Temmuz 14). <https://istguven.istanbul/> adresinden alındı
- Işın, A. (2012). Yerli ve Yabancı Turistlerin Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Jowsey, E. (2011). *Real Estate Economics*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kahraman, Y. (2014). *Stratejik yönetime giriş: temel kavramlar ve tanımlar*. Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık, 1. Baskı.
- Kamışlı, M., & Temizel, F. (2019). Finansal Korku Endeksleri Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 14(2)*, 167-176.
- Kansu, A. (2011). *Konut Balonundan Finansal Krize:ABD Mortgage Krizi*. İstanbul: Scala Yayıncılık.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993b). Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, 71(5), 143-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993a). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Translating strategy into action: the balanced scorecard (1. Baskı)*. Boston: Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*. 15(2), 147-160.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahanogulları, O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim)*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Karan, M. B. (2001). *Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karapınar, A. (2002). İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, IV.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntem Kavramlar İlkeler Teknikler*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Karatepe, O. (1998). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, S.289.
- Kartman, A. E. (1972). New Evidence on the Demand for Housing. *Southern Economic Journal*, Vol.38, No.4, 525-530.

- Kattz, E. (2003). Responses the Change by State and Local Government: Contemporary Experiments Laboratories of Democracy. *An Electronic Journal of the U.S. Department of State, Issues of Democracy, Volume 8, Number 2*, 4-12.
- Kavruk, H. (2002). *Anakent'e Bakış Türkiye'de Anakent Belediyeciliği ve Kent Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Hizmet-iş Sendikası Yayınları.
- Kavruk, H. (2004). *Köy ve Mahalle: Yerleşim ve Yönetim Birimi*. Ankara: Odak Yayın Evi.
- Kavruk, H., & Yaylı, H. (2008). 2004 Belediye Reform Çalışmalarında İdari Vesayete İlişkin Düzenlemelerin Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 3*, 1-31.
- Kaya, A. (2012). Türkiye'de Konut Fiyatlarını Etkileyen Faktörlerin Hedonik Fiyat Modeli İle Belirlenmesi. *Uzmanlık Tezi*. TCMB, Ankara.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt No VII, Sayı 1*, , 81-103.
- Keleş, R. (2000). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Keleş, R. (2010). Avrupa'ya Uyum Sağlama Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler. *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği* (s. 11-26). içinde Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Keleş, R. (2010). *Kentleşme Politikası*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, R. (2012). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management, C. 22(11)*, 1222-1245.
- Keskin, B. (2006). Kamu Hizmetinin Görülmesine İlişkin Sözleşmeler Ve Bu Sözleşmelerden Doğan Uyuşmazlıkların Tahkim Yoluyla Çözümü. *Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, B. (2008). Hedonic analysis of price in the Istanbul housing market. *International Journal of Strategic Property Management, 12*, 125-138.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, 2*, 77-93.

- Kılıç, M., Kınır, S., & Mesci, M. (2010). Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Kılınçaslan, İ. (2010). *Kent Ekonomisi*. İstanbul: Ninova Yayınları.
- Killian, L. (2012). *Policy Brief: Special Districts and Local Government Reform*. Miller College of Business: Ball State University Press.
- Kırar, B. (2008). Taşınmazlarda Emlak Vergisine Esas Değer, Tapu Değeri ve Piyasa Değeri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi; Beşiktaş Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kırtay, E., Deniz, D., & Perinçek, S. D. (2008). Dünyada Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 83-88.
- Kivistö, J. (2012). An Assessment of Housing Price Developments Against Various Measures. *Bank of Finland Bulletin*, 3.
- Koçak, Y. (2008). *Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Korkmaz, O. (2018). Kurumsal Performans Karnesi Ölçümü: Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(6) , 1051-1061.
- Korkmaz, T., Başaran, Ü., & Çevik, E. İ. (2010). Yaz Saati Uygulaması Anomalisinin İMKB 100 Endeks Getirisine Etkisinin Test Edilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1139-1153.
- Kösecik, M., & Özgür, H. (2005). *Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci, Yerel Yönetimler Üzerine Yazılar-1:Reform*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kranier, J., & Wei, C. (2004). House Prices and Fundamental Value. *FRBSF Economic Letter*, No: 27.
- Krishnapillai, A. (2009). *Understanding Key Performance Indicators Through Driver Measures*. Canada: University of Ottawa.
- Küçük, O. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Küçükaltan, D. (2007). *Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lazol, İ., & Eker, M. (2008). Tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve finansal olmayan performans ölçüleri: ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8(25), 43-61.

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, C. 41(1/3), S. 24, 23-35.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, C. 41(1/3), 23-35.
- Lee, T. H. (1963). Demand for Housing: A Cross-Section Analysis. *The Review of Economics and Statistics*, Vol.45, No.2, 190–196.
- Lind, H. (2009). Price Bubbles in Housing Markets: Concept, Theory and Indicators. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 2-1, 78-90.
- maltepe.gov.tr. (2021, Temmuz 14). <http://www.maltepe.gov.tr/maltepenin-cazibe-merkezi-orhangazi-sehir-parki-adresinden-alindi>
- marmaray.gov.tr. (2021, Temmuz 14). <http://marmaray.gov.tr/marmaray-hakkinda-adresinden-alindi>
- Martin, P. (1966). Aggregate Housing Demand: Test Model, Southern California. *Land Economics*, Vol.42, No.4, 503–513.
- McCarthy, J., & Peach, R. W. (2004). Are Home Prices The Next ‘Bubble’? *FRBNY Economic Policy Review*, 10-3, 1-17.
- McKenzie, D. J., & Betts, R. M. (2006). Essential of Real Estate Economics. *Mason, Thomson South-West*, 5. Baskı.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Tobias, J., & Anderson, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, C. 25(2), 173-186.
- metro.istanbul. (2021, Temmuz 14). <https://www.metro.istanbul/YolcuHizmetleri/AgHaritalari> adresinden alındı
- Mishkin, F. S. (2004). The Economics of Money, Banking and Financial Markets. 7. Edition, *Pearson: Addison Wesley*.
- Murray, M. P. (1983). Subsidized and Unsubsidized Housing Starts: 1961-1977. *Review of Economics and Statistics*, Vol.64, No.4, 590-597.
- Mutluer, D. (2008). Gayrimenkul Fiyatlarının Derlenmesi Ülke Örnekleri ve Türkiye İçin Bir Uygulama. *TİSK Akademi*, Cilt 3, Sayı 6, , 240-278.
- Myers, S., & Brealey, R. A. (2000). *Principles of Corporate Finance*. Boston: Sixth Edition, Irwin / Mc Graw-Hill.
- Nadaroğlu, H. (1998). *Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Nadaroğlu, H. (2001). *Mahalli İdareler: Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması*. İstanbul: Beta Basım, 7.Baskı.
- Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review performance prism. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), 1124-1146.
- NATaT. (2012). *Town and Townships in the United States*. National Association of Town and townships. adresinden alındı
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Operations and Production Management*, C. 15(4), S.80, 80-116.
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Gregory, M.; Richards, H. (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, C.14(3), 140-152.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nordvik, V. (2006). Selective Housing Policy in Local Housing Markets and The Supply of Housing. *Journal of Housing Economics*, Vol.15, No.4, 279–292.
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2013). Organizational performance management: examining the practical utility of the performance prism. *Organization Development Journal*, 31(3), 51-58.
- Oakland, J., Tanner, S., & Gadd, K. (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13(8), 1125-1139.
- Oger, B., & Platt, D. E. (2002). Value measurement and value creation models in Europe and the US: a comparison of the EFQM excellence model and the baldrige award criteria. *Comptabilité Contrôle Audit, Special Issue*, 99-115.
- Oikarinen, E. (2007). *Studies on House Price Dynamics. Doktora Tezi*. Tuku School of Economics, Turku.

- Oktay, T. (2008). *Belediye Kurumunun tarihsel gelişimi, Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Orta Vadeli Program. (2010-2012). *DPT*, s.17.
- Ortaylı, İ. (2000). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli idareleri (1840-1880)*. Ankara: TTK Basımevi.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, C. 10, S. 364, 363-382.
- Ökmen, M., & Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar*. Bursa: Alfa Akademi, 584s.
- Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Örnek, A. (1987). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Pano Yayıncılık.
- Özcan, S., & Bircan, H. (2003). *Excel Uygulamalı Kalite Kontrol*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Özer, P. S., & Özdemir, P. Ö. (2007). *Hizmet kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Öztürk, N. K., & Coşkun, B. (2002). Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt. 2, S. 2, 73-88.
- Öztürk, N., & Fitöz, E. (2009). Türkiye'de konut piyasasının belirleyicileri: ampirik bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 21-46.
- Öztürk, S. A. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Yayınları, 11. Baskı.
- Painter, G., & Redfearn, C. L. (2002). The Role of Interest Rates in Influencing Long-Run Homeownership Rates. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, Vol.25, No.2-3, 243-267.
- Pakdil, F. (2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Parasız, M. İ. (1996). *Para Politikası*, 4. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Parasuraman, A., Valerie, A. Z., & Leonard, L. B. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, C. 49, S.4, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, A., & Leonard, L. B. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, C. 64,S. 1, 12-40.
- Parida, A., & vd. (2015). Performance measurement and management for maintenance: a literatüre review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, C.21, S.6, 2-33.
- Parlak, B. (2005: 175). *Tarihi Perspektifte ve Reform Sürecinde İl Özel İdareleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım s.175-200.
- Parlak, B., & Ökmen, M. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar*. Bursa: Alfa Akademi, 2.Basım.
- Parlak, B., & Ökmen, M. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat, 2.Baskı*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Pekdemir, I. M. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Peker, Ö. (1996). Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, S.2, 15-23*.
- Pirler, O. (1993). Belediye Meclislerinin Kuruluşu, Görevleri ve Yetkileri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 5 Eylül 1993, 49-71*.
- Pirounakis, N. G. (2013). *Real Estate Economics: A Point-to-Point Handbook*. New York: Routledge.
- Poterba, P. M. (1984). Tax Subsidies to Owner Occupied Housing: An Asset Market Approach. *Quarterly Journal of Economics, Vol.99, No.4, 729-752*.
- Pur, H. P. (2006). Gayrimenkulde Vergi Uygulamaları. *Süryay Sürekli Yayınlar*.
- Pustu, Yusuf. (2005). Yerel Yönetimler ve Demokrasi. *Sayıştay Dergisi, Sayı:57, 121-134*.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management and Business Excellence, 16(3), 363-380*.
- Saban, M., & Vargün, H. (2011). Etkin bir performans yönetimi için balanced scorecard modeli ile mükemmellik modellerinin birlikte uygulanabilirliğine yönelik teorik bir yaklaşım. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 12(2), 39-75*.
- saglik.ibb.istanbul*. (2021, Temmuz 14). <https://saglik.ibb.istanbul/evde-saglik-ile-ikinci-baharini-yasiyor/> adresinden alındı

- Saran, M. U., & Göçerler, A. (1998). Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, S.427, Yıl 70, 225-282.
- Scmidht, W., Schelley, C., & Bardes, B. (2013). American Government and Politics Today. *Wadsworth Cengage Learning* , 573.
- Sevimli, S. (2006). Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müsteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Dergisi*, C 4, 147-171.
- Shiller, R. J. (2007). Low Interest Rates and High Asset Prices: An Interpretation in Terms of Changing Popular Models. *Cowless Foundation Discussion Paper*, No: 1632.
- Shiller, Robert J. (2008). The Subprime Solution. *New Jersey, Princeton University Press*.
- Smith, G. (1997). Putting NFS to Work in a Balanced Scorecard Environment. *Management Accounting: MCMA*, Vol. 75, Issue 3.
- Sobacı, M. (2005). Yeniden Yapılanma Sürecinde İl Özel İdarelerinin Dünü, bugün ve Geleceği Üzerine Değerlendirmeler. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 4 Ekim, 2005, s.31-50, 31-50.
- Sözer, N. A., Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. İ., Gencel, U., Gül, H., Tenikler, G., . . . Devedbakan, N. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Araştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(2), 41-65.
- Stern, L. (2004). About America-How The united States Governed. *Virgina, Braddock Comminacations*, , 22.
- Sümer, E., & Aybar, Ş. (2016). Etkin Piyasalar Hipotezinin, Finansal Piyasaları Açıklamadaki Yetersizliği ve Davranışsal Finans. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 75-84.
- Şahin, K. (2011). Belediye Hizmetleri ve Hizmet kalitesine Yönelik Vatandaş Memnuniyetinin Ölçümü (Konya İl Merkezi Ölçeği). *Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şale, İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şarbak, M. (2009). Sağlık Müdürlüklerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü: İzmir İl Sağlık Müdürlüğü'nde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeker kaya, K. A. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını.
- Şimşek, H. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tamer, M. (2003: s.63). *İl Özel İdaresi-Yerel Yönetim Uygulaması, Mevzuat, Yargı Kararları*. Ankara: Tamer Matbaacılık.
- Tanış, V. N., & Güner, F. (2008). Stratejik performans ölçmede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8(25), 23-42.
- Taşdemir, M. (2013). "Konut Piyasası", *Gayrimenkul Ekonomisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TCMB. (2013). *Konut Fiyat Endeksi'ne İlişkin Yöntemsel Açıklama*. <http://www.tcmb.gov.tr/>.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr>. (Erişim tarihi 08.04.2021). TDK Güncel Türkçe Sözlük. 01 09, 2020 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bc9d54b481076.23646464 adresinden alındı
- Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: (Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yenilenmiş 3. Baskı.
- The State Council The People's Republic of China*, (12.04.2021). (2014). "Administrative Division",: Archive, China ABC, http://english.gov.cn/archive/china_abc/2014/08/27/content_281474983873401.htm adresinden alındı
- Tiwari, P. (2000). Housing Demand in Tokyo. *International Real Estate Review*, Vol.3, No.1, 65-92.
- TOKİ. (2013). *Faaliyet Özeti*. <https://www.toki.gov.tr/>.
- Toksöz, F., Özgür, A. E., Uluçay, Ö., Koç, L., Atar, G., & Akalın, N. (2009). *Yerel Yönetim Sistemleri*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Topçu, M., & Kubat, A. S. (2009). Konut bölgelerinde mekânsal yapı - arazi değer ilişkisi. *İtüdergisi/a mimarlık, planlama, tasarım*, 8 (2), 17-26.

- Topel , R., & Rosen, S. (1988). Housing Investment in United States. *Journal Political Economy*, Vol.96, No.4, 718–740.
- Toprak, Z. (2006). *Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 6.Baskı.
- Toprak, Z. (2014). *Yerel Yönetimler*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü 9.Baskı.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. (2006). *Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel Yayın, 514s.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. (2006). *Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuoheti, G. (2014). Çin Halk Cumhuriyeti'nde Yerel Yönetimler. *Yerel Politikalar Akademik araştırma ve Düşünce Dergisi*, 65-76.
- Turney, P. B. (2005). *Commen cents: how to succeed with activity-based costing and activity-based management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. .
- TÜİK. (2017). *Hanehalkı Tüketim Harcaması 2016, Sayı: 24576, 28 Temmuz 2017*.
- TÜİK. (2021). *Toplam Nüfus (kişi)*. <https://cip.tuik.gov.tr/#>, Erişim Tarihi18.04.2021.
- Türker, M. (1999). *Amerika Birleşik Devletleri'nde Mahalli İdareler*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Tymkovich, T. (2013). Are State Constitutions are Constitutional. *Minosata Law Review*, 1804-1817.
- Ulusoy, A., & Akdemir, T. (2005). *Mahalli İdareler (Teori,Uygulama,Maliye)* (3.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulusoy, A., & Akdemir, T. (2010). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulusoy, A., & Akdemir, T. (2012). *Mahalli İdareler, Teori, Uygulama, Maliye*. Ankara: Seçkin Yayınları, 7.Baskı.
- Urhan, Vahide Feyza. (2008). Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması. *Sayıştay Dergisi Sayı:70*, 85-102.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, S. 55, 1-20.
- Usta, R., & Memiş, L. (2010). Belediye Hizmetlerinde Kalite: Giresun Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.15, S.2, 333-355.
- Uyar, A. (2010). Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C. 12(1), 209-238.

- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Üçal, M. S., & Gökent, G. (2009). Macroeconomic factors affecting real estate markets in Turkey: A VAR analysis approach. *Briefing Notes in Economics*, 80 (March/April).
- Ünal, F. (2011). Tanzimat'tan Cumhuriyete Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yasal ve Yapısal Dönüşümü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:30, 241-248.
- Wilcox, M., & Bourne, M. (2003). Predicting performance. *Management Decision*, C. 41(8), 806-816.
- Wongrassamee, s., Gardiner, P. D., & Simmons, J. L. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, C. 7(1), 14-29.
- www.tcmb.gov.tr. (2021, Mayıs). *TCMB Konut Fiyat Endeksi*. www.tcmb.gov.tr: <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Reel+Sektor+Istatistikleri/Konut+Fiyat+Endeksi/> adresinden alındı
- Yalçiner, K. (2006). *İpotek karşılığı menkulleştirilmiş krediler (İkmek-Mortgage)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yalkın, S. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi ve Kalitenin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksel Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi "Mükemmeli Arayış Yolculuğunda İlk Adım"*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldız, M. S., Karagöz, Y., & Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.
- Yıldız, T., & İnalhan, G. (2007). Cultural and Spatial Dynamics of Istanbul, New Housing Trends. *ENHR 2007 International Conference 'Sustainable Urban Areas'*, 1-15.

- ysskoprusuveotoyolu.com.tr. (2021, Temmuz 14).
[https://www.ysskoprusuveotoyolu.com.tr/TR/icerik/yapim-donemi-127#:~:text=D%C3%BCn%C3%BCn%C3%BCn%20m%C3%BCn%C3%BCn%20tarihi%20a%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan%20kilometre,26%20A%C4%9Fustos%202016'da%20a%C3%A7%C4%B1ld%C4%B1](https://www.ysskoprusuveotoyolu.com.tr/TR/icerik/yapim-donemi-127#:~:text=D%C3%BCn%C3%BCn%C3%BCn%C3%BCn%20m%C3%BCn%C3%BCn%20tarihi%20a%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan%20kilometre,26%20A%C4%9Fustos%202016'da%20a%C3%A7%C4%B1ld%C4%B1). adresinden alındı
- Yumuşak, N. U. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler:Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, N., Yücel, A., Gültür, E., & Ak, M. (2012). Belediyelerde Hizmet. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 5, S 2*, 150-164.
- Yükçü, S. (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Yüksel, F. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetim Reform Yasa Tasarısı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, N. D. (2009). İMKB'de Yatırımcı Davranışı ve Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ü. (2002). Türk Turizminin Temel Sorunu: Hizmet Kalitesi. *Pazarlama Dünyası*, 38-48.
- Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yöntemi. *Kafkas Üniversitesi Dergisi, Cilt 3, S 1*, 43-56.

EKLER

EK A – Uygulama Anketi

Birinci Bölüm

| Kişisel Bigileriniz | |
|--------------------------|--|
| Cinsiyetiniz | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek |
| Eğitim Durumunuz | <input type="checkbox"/> Lise Altı <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü |
| Yaşınız | <input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü |
| Kurumdaki Çalışma Süresi | <input type="checkbox"/> 5 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21 Yıldan Fazla |
| Kurumdaki Göreviniz | <input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Şef |

| Performans Ölçümünün Önemi ve Kullanımı | |
|--|---|
| İBB’de kurumsal olarak performans ölçümü yapılıyor mu? | <input type="checkbox"/> EVET <input type="checkbox"/> HAYIR |
| İBB’de hangi nedenlerle performans ölçümü yapılmaktadır? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz) | E/H <input type="checkbox"/> Kurumun genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için <input type="checkbox"/> Kurumun işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için <input type="checkbox"/> Kurumun Müşterilerin (Vatandaş) isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için <input type="checkbox"/> Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için <input type="checkbox"/> Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için <input type="checkbox"/> Gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-beslenme (feedback) sağlamak için <input type="checkbox"/> Kurumdaki sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek için |
| İBB’de performans ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir? (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz) | <input type="checkbox"/> Ölçülen şeylerin kurum stratejileriyle ilgili olmaması <input type="checkbox"/> Ölçmenin çalışanlara ve kuruma sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması <input type="checkbox"/> Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağına yöneticilere açıklanmaması <input type="checkbox"/> Performans ölçütleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması <input type="checkbox"/> Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi |
| Dengeli Ölçüm Kartı “Balanced Scorecard” yöntemini daha önce hiç duydunuz mu? | <input type="checkbox"/> EVET <input type="checkbox"/> HAYIR |

İkinci Bölüm

| | | |
|--|--|--|
| Aşağıdaki performans ölçütlerinin önem derecesini belirtiniz. | | |
| Önemlilik Düzeyi: (1: Önemsiz, 2: Çok az önemli, 3: Orta derece önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli) | | |
| Kurum İçi Ölçütler | | Önemlilik Düzeyi |
| 1 | İşyeri ve çalışma hayatından memnuniyet | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2 | Kurumun misyonunu bilmek ve benimsemek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3 | Kurumun vizyonunu bilmek ve benimsemek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4 | Çalışma ortamının kaliteli ve kullanışlı olması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5 | Çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve çalışma ortamının sağlanması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6 | Çalışan için yeteri kadar sosyal faaliyetin olması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7 | Üst yönetimin tüm çalışanlara değer vermesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8 | Birimler arası diyalog ve olumlu etkileşim olması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 9 | Stratejik planlama çalışmalarında çalışanların fikrinin alınması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 10 | Çalışanların kuruma aidiyet ve İsteklendirme için çalışmalar yapılması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

Üçüncü Bölüm

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|-------|---|
| Aşağıdaki performans ölçütlerinin önem derecesini belirtiniz. | | | | |
| Önemlilik Düzeyi: (1: Önemsiz, 2: Çok az önemli, 3: Orta derece önemli, 4: Önemli, 5: Çok önemli) | | | | |
| Finansal Boyut | | | | |
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | Önemlilik Düzeyi | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler | | |
| Gelir Artışı | | Gelir Artışının Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | |
| F10 | Gelirlerdeki artış | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F10-A | Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirlerindeki Artış Oranı |
| | | | F10-B | Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirlerdeki Artış Oranı |
| | | | F10-C | Sermaye Gelirlerindeki Artış Oranı |
| | | | F10-D | Alacaklardan Tahsilattaki Artış Oranı |
| Faaliyetlerin Verimliliği | | Faaliyetlerin Verimliliğinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | |
| F20 | Alacakların Tahsilatındaki Etkinlik | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F20-A | Cari Yıl Tahsilat Oranı |
| | | | F-20B | Genel Tahsilat Oranı |
| F30 | Verimliliğin Artırılması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F30-A | Toplam Gelirlerin Toplam Giderlere Oranı |
| F40 | Hizmet Sunum Maliyetlerini Azaltmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F40-A | Toplam Gelirlerin Genel Yönetim Giderlerine Oranı |
| Güçlü Finansal Yapı | | Güçlü Finansal Yapının Amaçlarını Test edecek Ölçütler | | |
| F50 | Finansal Yapının Güçlendirilmesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F50-A | Öz kaynakların Yabancı Kaynaklara Oranı |
| F60 | Kullanılabilir Özkaynaklar | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F60-A | Kullanılabilir Özkaynak Artış Oranı |
| F70 | Bütçe Gerçekleşme Oranı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | F70-A | Gerçekleşen Gelir / Gider Bütçesi |

| İç Süreçler Boyutu | | | |
|---|--|--|--|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Önemlilik Düzeyi | Performans Ölçütlerini Test edecek Ölçütler |
| Operasyonlar Süreci (Hizmet Kalitesi) | | Operasyonlar Sürecinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| S10 | Çalışanların yaşam kalitesinin artırılması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S10-A Çalışma yaşam kalitesi anketi |
| S20 | Kurum iç birimleri ve kurumlar arası koordinasyonu artırmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S20-A Kurum ve kurumlar arasındaki çalışma uyumu anketi |
| S30 | Operasyonel zararları en aza indirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S30-A Parasal zarar oluşturan hata sayısı |
| S40 | Kurum içi iletişimin geliştirilmesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S40-A Kurum içi iletişimin etkinliği anketi |
| S50 | İştiraklerin faaliyetlerini artırmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S50-A İştiraklerin faaliyet alanı kapasite oranı |
| S60 | Dünya standardında programlar geliştirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S60-A Akademik Çalışma Oranı |
| S70 | Stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak (Liyakat) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S70-A İK Başvuru havuzu değerlendirmesi |
| S80 | Kurumun Mekanik ve teknolojik yeterliliği | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S80-A Kurumun envanter durumu ve teknolojik yatırım oranı |
| Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisi | | Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısına (Çevreye) Etkisini Test edecek Ölçütler | |
| S90 | Yeşil Alanların Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S90-A Yeşil Alanların Konut Fiyat Algısına Etkisinin Amaçlarını Test edecek Ölçütler |
| S91 | Park ve Bahçeler | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S91-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S92 | Koru, Mesire Alanı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S92-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S93 | Mezarlıklar | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S93-A Hedonik Fayda Oranı |
| S94 | Baraj ve Gölet (İSKİ Havzaları) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S94-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S100 | Ulaşım Ağının Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S100-A Ulaşım Ağının Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S101 | Otobüs Durağı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S101-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S102 | Metro, Tramvay Durağı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S102-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S103 | Metrobüs Durağı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S103-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S104 | Taksi Durağı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S104-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S105 | Hava Alanı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S105-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S106 | Otogar | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S106-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S107 | Deniz İskelesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S107-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S108 | Otopark | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S108-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S109 | Bisiklet Yolu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S109-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S110 | Spor Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S110-A Spor Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S111 | Futbol Stadı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S111-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S112 | Spor Salonu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S112-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S113 | Yüzme Havuzu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S113-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S120 | Kültür ve Sanat Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S120-A Kültür ve Sanat Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S121 | Kültür Merkezi, Tiyatro Salonu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S121-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S122 | Kongre Merkezi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S122-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S123 | Müze | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S123-A Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |

| | | | | |
|------|---|--|--------|--|
| S124 | Kütüphane | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S124-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S125 | Fuar ve Gösteri Merkezi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S125-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S126 | Sanat ve Mesleki Eğitim Merkezi (İSMEK) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S126-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S130 | Sağlık Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S130-A | Sağlık Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S131 | Sağlık Kuruluşu (Hastane, Tıp Merkezi vb.) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S131-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S132 | PDM (Psikolojik Danışma Merkezi) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S132-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S133 | İSEM (İstanbul Engelliler Müdürlüğü) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S133-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S140 | Sosyal Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S140-A | Sosyal Merkezlerinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S141 | Sosyal Tesis | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S141-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S142 | AVM (Alış Veriş Merkezi), İşhanı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S142-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S143 | Semt Pazarı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S143-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S144 | Sebze Meyve ve Balık Hali | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S144-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S145 | Halk Plajı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S145-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S150 | Hizmet Binalarının Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S150-A | Hizmet Binalarının Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S151 | Kurum Hizmet Binası | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S151-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S152 | İtfaiye İstasyonu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S152-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S153 | Toplu Konut Yaşam Alanı (KIPTAŞ-MESKEN) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S153-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S154 | Yaşlı Bakım Evi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S154-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S155 | Hayvan Barınağı | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S155-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S156 | Halk Ekmek Büfesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S156-A | Tercih Etme ve Faydalanma Oranı |
| S157 | Katı Atık Dönüşüm İstasyonu | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S157-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S160 | Güvenlik Hizmetinin Konut Fiyat Algısına Etkisi | | S160-A | Güvenlik Hizmetinin Konut Fiyat Algısına Etkisini Test edecek Ölçütler |
| S161 | Sokak Aydınlatma | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S161-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S162 | Şehir Kameraları (Mobese, Turistik, vb.) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S162-A | Hedonik Fayda Oranı |
| S163 | Özel Güvenlik (Kurum Binaları, Park, vb.) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | S163-A | Hedonik Fayda Oranı |

| Müşteri (Vatandaş) Boyutu | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Önemlilik Düzeyi | Performans Ölçütlerinin Test edecek Ölçütler | |
| Müşteri Kazanma | | | Müşteri Kazanma Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| M10 | Müşteri Kitlemizi Tanımak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M10-A | Sadık Devamlı Müşteri Oranı |
| M20 | Sunulan Hizmetlerin Çeşitliliğini Artırma | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M20-A | Hizmet Çeşitliliğinin Artırılmasıyla Kazanılan Müşteri Oranı |
| | | | M20-B | Kampanyalara Verilen Müşteri Tepkisi Oranı |
| M30 | Müşteri kayıplarını En aza İndirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M30-A | Kaybedilen Müşteri Sayısı |
| M40 | Yeni Müşteriler Kazanmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M40-A | Yeni Müşteri Sayısı |
| Müşterileri Elde Tutma | | | Müşterileri Elde Tutma Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| M50 | Müşteri Sadakatini Yüksek Ortağa Dönüştürmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M50-A | Müşteri Sayısındaki Artış Oranı |

| | | | | |
|----------------------------|---|--|---|---|
| | | | M50-B | Müşterilerden Gelen Takdir ve Tavsiye Sayısı |
| M60 | Belediye Faaliyet Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M60-A | Hizmet Sunumuyla İlgili Şikâyet Sayısı / Oranı |
| M70 | Yapılan Hizmet Kalemlerinin Değerlendirilmesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M70-A | Hizmet Değerlendirmesi Kapsamında Hizmet Verilen Müşteri Sayısı |
| | | | M70-B | Dışarıdan Hizmet Alınan Müşteri Sayısı |
| M80 | Yaş grubuna göre hizmetlerde strateji geliştirilmesi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M80-A | Hizmet memnuniyet anketi |
| Müşteri Memnuniyeti | | | Müşteri Memnuniyetini Test edecek Ölçütler | |
| M90 | Müşterilerle Ortak İlişkiler Geliştirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M90-A | Müşteri Ziyaret Sayısı |
| | | | M90-B | Sorun / Şikâyetleri Çözümleme Başarılarındaki Oran |
| M100 | Müşteri Tatminini Sağlamak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M100-A | Müşteri Tatmin Düzeyi Anketi |
| M110 | Müşterileri Yeni Nesil Belediyecilik ve Sunulan Hizmetler Hakkında Bilgilendirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | M110-A | Teorik eğitim Verilen Müşteri Sayısı |
| | | | M110-B | Uygulamalı Eğitim Verilen Müşteri sayısı |

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

| Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı | | Önemlilik Düzeyi | Performans Ölçütlerinin Test edecek Ölçütler | |
|--|---|--|--|--|
| Beşeri Sermaye | | | Beşeri Sermaye Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| G10 | Yetenekli personeli değerlendirme | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G10-A | Yetenek havuzu oluşturma ve potansiyeli olan personele işi sevdirmeye |
| G20 | Kapasiteyi belirleme ve stratejik plana uyumlu olarak personel yetiştirme | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G20-A | Kurum içi nitelikli personel için eğitim planlaması |
| G30 | Algılanan Hizmet kalitesi ve Hizmet üretim becerilerini geliştirmek, yeni yetenekleri kazandırmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G30-A | Kişi başı katılım sağlanan eğitim saati |
| | | | G30-B | Çalışanlara verilen eğitim gün sayısı |
| | | | G30-C | Eğitim harcaması / çalışan sayısı |
| | | | G30-D | Gerçekleşen eğitim bütçesi / hedeflenen eğitim bütçesi oranı |
| | | | G30-E | Müşteri ilişkileri, Mevzuat vb. konularda eğitilmiş personelin oranı |
| | | | G30-F | Eğitimin Çalışanlar üzerindeki etkisi (Eğitim sonucu memnuniyet anketi) |
| G40 | Performansa dayalı bir kurum kültürü geliştirme | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G40-A | Ceza sisteminden çok motivasyon ve ödüllendirmeye dayalı bir model geliştirme |
| G50 | Organizasyondaki entegrasyonu ve oryantasyonu sağlamak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G50-A | Dışarıdan gelen personeli adapte etmek, içerdeki personeli uzmanlaşmaya yönlendirmek |
| G60 | Liderlik potansiyeli görülen personelin kişisel ve kurumsal gelişimine destek olmak, iş alanında esneklik sağlamak. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G60-A | Yüksek lisans ve Doktora teşvik etmek, desteklemek |
| G70 | Çalışanların tatminini artırmak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G70-A | İş gören tatmin anketi |
| G80 | Çalışanların yönetime katılımının artırılması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G80-A | Alınan öneri sayısı / Çalışan sayısı |
| Teknoloji Sermayesi | | | Teknoloji Sermayesi Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |

| | | | | |
|-------------------------|---|--|---|---|
| G90 | Kurumsal teknoloji yönetimi için plan ve stratejiler uygulamak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G90-A | Kurumsal ihtiyaç anketi |
| G100 | Vatandaş memnuniyetini destekleyen yeni hizmet, teknoloji liderliği | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G100-A | Yeni geliştirilen teknoloji / hizmet sayısı |
| G110 | Yeni teknolojileri uygulamak | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G110-A | Yeni teknolojileri geliştirme / Uygulama süresi |
| Örgütsel Sermaye | | | Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test edecek Ölçütler | |
| G120 | Belediye hizmet sektöründeki gelişmeleri izlemek ve sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G120-A | Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanma oranı (Anket) |
| | | | G120-B | Başarı ile uygulanan (Çalışan) öneri sayısı |
| G130 | Kurum imajı için çalışanlarla ortak merkezli bir kültür gerçekleştirmek | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G130-A | Çalışanların kurumda değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı |
| G140 | Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | G140-A | Başarılı çalışanlara verilen ödüllerin sayısı |
| | | | G140-B | Çalışanlara yönelik sosyal etkinlik sayısı |
| | | | G140-C | Çalışanların kurumun vizyon stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı (Anket) |

EK B – İBB Anket İzin Yazısı



T.C.
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

EK No:İBB47 / 18.06.2021

Sayı : E-50626539-622.03-
Konu : Bilgi Talebi

.../6/2021

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Ahmet ÇELİK'e ait 21/5/2021 tarihli e-posta.

İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencisi Ahmet ÇELİK'in, "Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısı Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hizmet Bölgesinde Konut Fiyat Analizi" konulu bilimsel çalışması için kurumumuz bünyesindeki Müdürler, Müdür Yardımcıları ve Şefler ile çevrimiçi anket yapma isteğini belirten ilgi e-postası incelenmiştir.

Bahsi geçenin, akademik çalışmasına destek talebi, Başkanlık Makamı'na uygun görülmüştür.

Bilimsel çalışması kapsamında çevrimiçi anket uygulaması yapacak olan kurumumuz çalışanı ve yüksek lisans öğrencisi Ahmet ÇELİK'e, kişisel verilerin gizliliği ilkesine riayet edilerek 16 Temmuz 2021 tarihine kadar çalışmalarında gerekli kolaylığın sağlanması ve çalışmanın sonucunun İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğüne bildirilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Nurcan ALAN
Büyükşehir Belediye Başkanı a.
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı

Dağıtım:
Gereği:
B Planı

Bilgi:
Sayın Ahmet ÇELİK
Tekniker
Anadolu Yakası Mezarlıklar Şube Müdürlüğü

5079 sayılı kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.
Doğrulama Adresi : <http://application2.ibb.gov.tr/et/ImzaDogrula.aspx?prm=0a0b0k13a1Q%2bz%2b1qgaA8CA%3d%3d>



Kemalpaşa Mah. 15 Temmuz Şehitleri Cad. No: 5 34134 Fatih İSTANBUL
Telefon No: (0 212) 455 23 39 Faks: (0 212) 455 26 38
e-Posta: insankaynaklari@ibb.gov.tr İnternet Adresi: www.ibb.gov.tr

Bilgi için: Başak Su KAYA
Raportör
Telefon No: (0 212) 455 19 98

EK C – İHÜ Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.06.2021-3982



T.C.
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-71395021-020-3982
Konu : Ahmet ÇELİK-Etik Kurul Kararı

28.06.2021

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran Ahmet ÇELİK'in "Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesinin Konut Fiyat Algısı Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hizmet Bölgesinde Konut Fiyat Analizi" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 18.05.2021 tarihinde değerlendirilerek 2021/04-8 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Ali YEŞİLİRMAK
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS969J78C

Adres: Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul
Telefon: 0212 692 0212 Faks: 0212 551 6464
Kep: ihu@ihue01.kep.tr e-Posta: info@ihu.edu.tr Elektronik Ağ: www.ihu.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi:
http://belge.ihuhaldun.edu.tr/en/Visum/Validate_Doc.aspx
Bilgi için: Neslihan Pala
Uyvanı - Sekreter



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad: Ahmet Çelik

Eğitim:

- 2000 Makine Ön Lisans, İstanbul Üniversitesi, Türkiye
- 2013 İşletme Lisans, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
- 2021 İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

- 2007 – İstanbul Büyükşehir Belediyesi
- 2004 – 2006 Valfsan Dış Tic. Koll. Şti.
- 2000 – 2005 Fikssan Fikstür San. ve Tic. A.Ş.
- 1998 – 2000 Elektromag Makine San. ve Tic. A.Ş. (Staj)
- 1994 – 1996 Seka Bolu Lamine ve Lif Levha San. (Staj)