

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK  
NORM KADRO**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HÜLYA ENGİN**

**ANABİLİM DALI: SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ  
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ**

**KOCAELİ – 2008**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK  
NORM KADRO**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HÜLYA ENGİN**

**ANABİLİM DALI: SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ  
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ**

**TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. AHMET NOHUTÇU**

KOCAELİ – 2008

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: HÜLYA ENGİN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 17/07/2008 – 2008/21



Doç Dr. Hamza ATEŞ



Yrd. Doç Dr.

Ahmet NOHUTÇU



Yrd. Doç Dr.

Ramazan ŞENGÜL

KOCAELİ, 2008

## SUNUŞ

Kamu yönetiminin bir parçasını oluşturan yerel yönetimler halkın yönetiminde daha etkili olduğu, hizmette yerellik ilkesine uygun bir şekilde belde halkının ihtiyaçlarını gördüğü özerk kuruluşlardır. Yerel yönetimler, özellikle de belediyeler özerk bir yapıya sahip olmaları dolayısıyla daha dinamiktirler. Bürokrasinin ağırlaştırdığı merkezi yönetim kuruluşlarından farklı olarak belde ihtiyaçlarını bilmekte, halkın istek ve ihtiyaçlarını görebilmekte ve etkin, kaliteli hizmetler sunmakta daha etkili birimler olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde belediyelerin, yöre halkının beklentilerine cevap verme ve sorunlarına çözüm üretme konusunda iyi bir durumda olduğu söylenebilirse de bu duruma gelmeleri uzun bir süreç sonucu gerçekleşebilmiştir. Gerek kaynak ve personel yetersizliği, gerekse çoğu yöneticilerin belediyeçilik konusunda yeterli eğitim ve tecrübeden yoksun oluşları belediyelerin geçmiş yıllarda hizmetlerini layıkıyla yapmalarını engellemiştir.

Belediyelerin hizmetlerini gereğince ifa edememelerinin sebeplerinden biri de merkeziyetçi yönetim geleneğidir. Merkezî yönetimde belediyeler üzerinde mâli yapı ve bürokrasi gibi merkezi sisteme bağlı faktörlerin yanı sıra karar verme süreci, örgütsel yapılanma ve insan kaynakları planlamasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların aşılması veya en aza indirilmesi bir yerel yönetimlerin görev ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi ile de yakından ilgilidir.

Tezimize konu olarak kamu yönetiminde, özellikle de belediyelerde insan kaynaklarına ilişkin sorunların çözülebilmesi ve belediyelerin etkin bir hizmet sunabilmeleri için gereksiz istihdamı önleyebilecek norm kadro uygulamaları esas alınmıştır. Bu tezle kamu sektöründe, belediyelerde insan kaynakları planlaması olarak norm kadro çalışmalarının gerekliliği ve yararları, uygulama aşamaları verilmek istenmiştir. Bir çözüm yöntemi olarak gördüğümüz norm kadro uygulamalarında yeterli sayıda ve istenen nitelikte personel sağlanması esas alınır. Norm kadro uygulamalarında gereken iş ve örgüt analizi gibi süreçlerin yapılması sonucunda örgütsel yapı reorganize edilir, görev tanımlamaları yapılır ve ilgili, bağlı birimlere ilişkin nitelik ve sayılar belirlenir.

Çalışmamda benden desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ahmet Nohutçu'ya, hocam Doç. Dr. Hamza Ateş'e, titizlikle yapmış olduğu değerlendirme ve katkılarından dolayı hocam Yrd. Doç. Dr. Ramazan Şengül'e Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü Sevtap Cengiz'e ve maddi ve manevi her türlü fedakarlığı yapan ve beni bu konuda teşvik eden aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Kocaeli, Nisan 2008

Hülya ENGİN

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar.....	X
GİRİŞ.....	1
TEZİN TANIMI.....	2
TEZİN ÖNEMİ.....	3
TEZİN AMACI.....	3
TEZİN VARSAYIMLARI.....	4
TEZİN HİPOTEZLERİ .....	4
TEZİN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	5
TEZİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ.....	6

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. Kamu Yönetiminin Gelişimi.....	9
1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışı.....	9
1.2. Bilimsel Yönetim Anlayışı.....	11
1.3. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	13
1.4. Bürokrasi Yönetimi Anlayışı.....	14
1.5. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı.....	15
1.6. Modern Yönetim Anlayışları.....	16
1.7. Yeni Kamu İşletmeciliğinin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	17

a) Ekonomik - Mali Sebepler.....	19
b) Sosyal Etkenler.....	20
c) Siyasal Etkenler.....	20
1.7.1. Kamu Yönetimi Reform Kanunu .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

2. Dünyada ve Türkiye’de Norm Kadro Çalışmaları.....	25
2.1. Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi.....	25
2.1.1. Dünyada Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi.....	28
2.1.1.1. Kadro Sınıflandırması.....	28
2.1.1.2. Personel Sınıflandırması.....	30
2.1.2. Türkiye’de Norm Kadro Çalışmaları.....	32
3. İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro.....	37
3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	39
3.2. Norm Kadro ve Norm Kadro Çalışmaları.....	41
3.2.1. İş Analizi.....	43
3.2.2. İş Etüdü.....	44
3.2.3. Metod Etüdü.....	45
3.2.4. İş Ölçümü.....	45
3.2.5. Kadro Değerlemesi.....	45
3.2.6. Norm Kadro Kılavuzu ve İnsan Kaynakları Planlaması.....	46
3.2.7. Görev Tanımlaması.....	47
3.2.7.1. Kadronun Adı.....	47
3.2.7.2. Ödevleri .....	48
3.2.7.3. Yetkileri.....	48

3.2.7.4. Sorumlulukları.....	49
3.2.7.5. Personelin Genel Nitelikleri.....	49
3.2.7.6. Personelin Özel Nitelikleri.....	50
3.2.7.7. Aylık Ücret.....	50
3.3. Kadroların Performans Standartlarını Saptama.....	50
3.4. Yeni Kamu İşletmeciliğine Paralel Olarak Norm Kadro.....	53
3.5. Norm Kadro Çalışmalarındaki Sorunlar.....	57
3.6. İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Gerekli midir?....	60
3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Uygulamasının Yararları.....	62
3.7. Norm Kadronun Uygulanması.....	65
3.7.1. Norm Kadro Düzenleme Süreçleri.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4. Kamu yönetimi ve Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Uygulamaları.....	68
4.1. Belediyelerin Görev Ve Yetkileri.....	69
4.2. Belediyelerde Örgütlenme Ve Sorunları.....	70
4.3. Belediyelerde Personel Ve İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar.....	73
4.4. Belediyelerde Norm Kadro Çalışma Esasları.....	76
4.5. Belediyelerde Norm Kadronun Uygulanması Çalışmaları Ve Zorlukları.....	77
4.6. Belediye Kanunu Çerçevesinde İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Değerlendirmesi .....	81
4.7. Belediyelerde İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Uygulama Aşamaları.....	85



4.7.1. Yerel Yönetimler Ve Belediyelerde Norm Kadro İlke Ve Standartları.....	87
4.7.2. Norm Kadro Ve Denetim.....	89
4.7.3. Norm Kadroların Tespit Edilmesi Ve Kadrolarda Yapılan Değişiklikler.....	92
4.7.4. İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadroların Tespitinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	96

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

5. Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Örneği.....	99
5.1. Norm Kadro Öncesi Saraybahçe Belediyesi Kadro ve Ünvanları.....	100
5.2. Norm Kadroya Göre İhdas Edilen Müdürlükler ve Ünvanları.....	108
5.3. Saraybahçe Belediyesi Müdürlükleri ve Bu Müdürlüklere Bağlı Alt Birimler.....	109
5.4. Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Esaslarına Göre Personel Dağılımı.....	114
5.5. Saraybahçe Belediyesi Boş – Dolu Memur Kadro Durumu.....	120
5.6. Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Standartlarına Göre Sürekli İşçi Kadro Durumu.....	123
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	127
EK-1 .....	134
EK-2 .....	145
EK-3.....	148
EK-4.....	155
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	165
ÖZGEÇMİŞ.....	171

## ÖZET

Yeni kamu işletmeciliğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkan kamu yönetimi reform tasarısı sonrasında kamu yönetiminde daha önce yapılmasına çalışılmış değişimlere nazaran çok daha köklü bir değişim görülmüştür. Bu köklü değişimde amaç halkın verilen ürün ve hizmetlerden memnun edilmesidir.

Günümüzde kamu sektöründe örgütlenme ve personel alımlarında sorunlar yaşanmaktadır. Yerel yönetimlerde özellikle de özerk bir yapıya sahip olan belediyelerde (çok sayıda ve gereksiz) kadro fazlalığı yaşandığı görülmektedir. Belediyelerimiz halkla iç içe olan kurumlardır bu sebeple halkın istek ve ihtiyaçlarını birinci dereceden görebilme özelliğine sahiptirler. Belediyeler halkın taleplerini görme ve yerine getirme üzerine kurulmuş yapılardır. Fakat genel olarak belediyelerimizin yapısına bakıldığında işsiz kesimin iş bulma yolunda garanti olarak gördükleri devlet kurumları haline gelmiş ve bu kurumlarda kadrolarda yığılmalar olmuştur. Bu yığılmalar kadrolardaki yoğunluğu dolayısıyla istihdamı gereksiz derecede arttırmıştır. Aynı zamanda siyasi bir kadrolaşma olayı da gündeme gelmiş ve başa gelen başkanlar belediye kadrolarını kendi çevrelerinden oluşturma eğilimi göstermişlerdir. Bu da işe göre adam değil, adama göre iş olgusuna yol açmıştır. Niteliksiz elemanlar ve fazla istihdam sebebiyle ürün ve hizmetlerde etkenlik, kalite gibi kriterler sağlanamamıştır. Bunlar gibi kriterlerin olmaması sonucunda ise hem halkın memnuniyeti hem de personelin memnuniyeti gerçekleştirilememiştir.

Bu çalışmada insan kaynakları planlaması olarak norm kadro konusu ele alınmıştır. Norm kadro ile gereksiz istihdamın ortadan kaldırılması, nitelikli ve gerekli sayıda personel alımı konusu, ayrıca personelin ve halkın memnuniyetinin nasıl sağlanacağı gibi konular açıklanmış ve incelenmiştir.

Çalışmada örnek olarak Saraybahçe Belediyesi norm kadro standartları ve yapısı alınmış ve incelenmiştir.

## **ABSTRACT**

After the Public Reform Project which is the reflection of the New Public Management, it was seen a fundamental change more than those, which were tried to be done. The aim of this fundamental change is to be pleased of the people from the services and products given.

Today, there are a lot of problems with choosing personnels and being organized in public sector. There are a lot of unnecessary lists of government officials in local administration especially at the municipalities which have autonomous management. As the municipalities are close to the people they can know their needs and wishes and their aim is to become real them. But it is seen that they become alienated from this ideal subject and become corporations for unemployed people who think them as a guarantee in getting job. This situation has enhanced the intensity of the position on the permanent staff and therefore the employment. At the same time, being a permanent staff in the event of political has become an issue and the leaders who are in power have been inclined to give the job to their acquaintances. So, this causes the situation which is not a man for a job, but a job for a man. In addition to this, it has not been able to be provided that the activity of the product and services, the quality and the satisfaction of personnel as well as the community, because of the unqualified personnel and excessive amount of employment.

In this study, it is studied and explained the Norm Staff application as a planning human resources and with the help of this norm getting rid of unnecessary employment. It is also studied on supplying qualified and necessary amount of personnel for necessary places and also the satisfaction of the personnel and community.

It is studied the standards and structures of Saraybahçe Municipality's norm staff as an example.

## **KISALTMALAR**

<b>MEHTAP</b>	MERKEZİ HÜKÜMET TEŞKİLATI ARAŞTIRMA PROJESİ
<b>KAYA</b>	KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI
<b>UPG</b>	ULUSAL PERFORMANS GÖZDEN GEÇİRİMİ
<b>KHK</b>	KANUN HÜKMÜNDE KARARNAME
<b>TMK</b>	TEŞKİLAT MALZEME KADRO
<b>TODAİE</b>	TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
<b>MPM</b>	MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ
<b>EGO</b>	ELEKTRİK GAZ OTOBÜS MÜESSESESİ
<b>REFA</b>	ALMANYA İŞ ETÜDLERİ MERKEZ BİRLİĞİ
<b>KYTKT</b>	KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU
<b>RG</b>	RESMİ GAZETE

## **TABLULAR**

<b>Tablo – 1 Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetveli.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo – 2 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetveli Saraybahçe Belediyesi Cetveli.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo – 3 Saraybahçe Belediyesi Müdürlükleri ve Alt Kadro Birimleri.....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo – 4 İzmit Saraybahçe Belediyesi Yönetim Şeması.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo – 5 Saraybahçe Belediyesi (I) Sayılı Cetvel Memur Kadro İhdası.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo – 6 Saraybahçe Belediyesi (III) Sayılı Cetvel Memur Dolu Kadro Değişikliği.....</b>	<b>116</b>
<b>Tablo – 7 Saraybahçe Belediyesi (III) Sayılı Cetvel Memur Boş Kadro Değişikliği.....</b>	<b>118</b>
<b>Tablo – 8 Norm Kadro Standartlarına Göre Memur Dolu – Boş Kadro Cetveli.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo – 9 Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Standartları Cetveline Göre İhdas Edilmesi İstenilen Sürekli İşçi Kadrosu Cetveli.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo – 10 Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Standartlarına Göre Sürekli İşçi Kadro Durum Cetveli.....</b>	<b>126</b>

## GİRİŞ

Dünyamız her geçen gün değişmekte ve bu değişime bağlı olarak talep ve ihtiyaçlar farklılaşmakta, farklılaşan tüm bu talep ve ihtiyaçlara göre de arz unsurları değişim göstermek zorunda kalmaktadır. Yönetim şekilleri de bu değişime ayak uydurmaktadırlar, Çünkü değişen ihtiyaç, kültür, sosyal ortama bağlı olarak insanlar daha etkin, hızlı, verimli ve de daha kaliteli şekilde taleplerinin karşılanmasını istemektedirler. Önceki dönem Türkiye eğitim şartları ve yönetim sistemi ile günümüz Türkiye'si karşılaştırıldığında arada büyük farklar görülmektedir. Kamu yönetimi kadro ve personel sistemi incelendiğinde “adama göre iş” politikası geçerliliğini yitirmekte ve somut kriterlerin belirlenmesi ile “işe göre adam” politikası ağırlık kazanmaktadır.

Tüm bu isteklerin ve kalifiye eleman seçiminin uygulanması kesin olmamakla birlikte özel sektör için daha cazip görülmektedir. Özel sektörde işlerin daha verimli, hızlı ve kaliteli sunumu söylemleri (sıkça) yerini korumaktadır. Örgütler canlı birer organizmadır ve zaman içinde ortam ve koşullarda ortaya çıkan olumsuz durumlar, bilim ve teknolojideki gelişmeler ve üretim yöntem ve tekniklerindeki yenilikler nedeniyle etkinliklerini yitirmektedirler. Bu durumlarda mevcut örgüt yapısının gözden geçirilmesi ve değişen koşul ve teknolojilere göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir.<sup>1</sup> İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro ile ifade edilmek istenen özel sektördeki insan kaynakları planlaması gereklerinin norm kadro, yani kadroda düzen adıyla kamu yönetimi sistemi içinde uygulanmasıdır.

Kamu yönetimi geçmişten günümüze sürekli bir değişim göstermiş fakat bu değişimler köklü bir farklılık yaratamamıştır. Bunun da en önemli sebeplerinden biri dönemin siyasetçilerinin değişim için olması gereken ortamı sağlayamamış olmalarından kaynaklanmıştır. Ayrıca köklü bir değişim için mecliste çoğunluk olması gerekmektedir. Fakat kamu yönetimi yapıları incelendiğinde bu ve bunun gibi sebepler dolayısı ile köklü bir değişim sağlanamadığı gözlemlenmiştir. Kamu yönetiminde vatandaşların memnuniyetini sağlama ve güveni arttırmak için köklü bir değişimin olması şart haline gelmiştir.

---

<sup>1</sup> Hayrettin Kalkandelen, “Kamu Yönetiminde yeniden Yapılanma (Süreç Ve Aşamalar)”, Türk İdare Dergisi, Eylül, sayı 420, 1998, s.99-100.

Kamu yönetimi geleneksel yönetim anlayışından başlayarak zamana ve şartlara göre, insanların istek ve ihtiyaçlarına göre farklılıklar göstermiştir. Kamu yönetiminde bu değişimlerin olmasının sebebi kamu yönetiminin etkin bir yönetim aracı olmasının ve vatandaşların memnuniyetinin sağlanmasıdır. Yeni kamu işletmeciliği yönetim anlayışına dair ilk uygulamalar İngiltere’de ortaya çıkmıştır, 1993 yılında da Amerika’da uygulanmıştır. Yeni kamu işletmeciliğinin Türkiye’de uygulanmasına Özal döneminde başlanılmıştır. Yeni kamu işletmeciliği ile kamu yönetiminde bürokrasinin azaltılması, devletin küçültülmesi çalışmaları başlangıç göstermiştir. Bu değişimin başlangıcı ile kamu yönetiminde verimliliğin ve performansın artırılması, personel seçim nitelilerinin iyileştirilmesi gibi çalışmalar yapılması amaçlanmıştır. Yeni kamu işletmeciliği kamu yönetiminde bir değişimin başlangıcı olmuştur, beraberinde gelen değişimlerin temelini oluşturmuştur. 1960’lı yıllarda MEHTAP, 1980’li yıllarda KAYA gibi uygulanan projelerin arkasından Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin tarafından Kasım 2003 tarihinde hizmette yerellik ve halka yakınlık, daha iyi, etkin ve kaliteli bir yönetim anlayışı ve Yeni Kamu İşletmeciliğinin de bir yansıması olan Kamu Yönetimi Reform Tasarısı kamuoyuna duyuruldu. Bu tasarıyla birlikte değişimin kökten sağlanması planlanmaktadır.

## **TEZİN TANIMI**

06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu kurum ve kuruluşları için norm kadro çalışmalarının esasları belirlenmiştir. Bu esaslar kamu kurum ve kuruluşlarının amaçlarına en etkin ve verimli şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için de örgütsel analizlerin yapılması, örgütsel analizlerin yapılabilmesi için de belirlenen kriterlerin objektif unsurlarla, iş analizi ve iş ölçümü gibi tekniklerin kullanılması amaçlanmaktadır. Bu teknikler ile norma uygun, optimal düzeyde kadro ve personel sayısı belirlenecektir. Belirlenen kadro ve personel sayısı gereğinden fazla ya da az olmamalıdır, optimal düzeyde belirlenmelidir.

Tezin konusunu 2005 tarihli 5393 sayılı belediye kanununun gündeme gelmesiyle Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına ilişkin yönetmelik oluşturmuştur. Bunun yanı sıra kanuna bağlı olarak kamu yönetimi içerisinde belediyelerin işleyişi ve örgütlenme unsurları ele

alınmıştır. Örgütlenme konusu ile nitelikli personel ve kadro konuları ele alınmıştır. Ayrıca, kalifiye personel temini, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması, vatandaşların memnuniyetinin sağlanması gibi unsurları hedefleyen Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasını gündeme getiren, Norm Kadro ve norm kadro uygulamaları sürecinin izahı amaç edinmiştir. Tezin konusunu oluşturan, belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin yönetmelik ilk önce 13/ Temmuz/2005 tarihli 25874 sayılı Resmi gazetede yayınlanmıştır. Daha sonra üzerinde bazı değişiklikler yapılmış ve 22 / Şubat / 2007 tarihli 26442 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Tez, kamu yönetiminde geçmişten günümüze kadar olan yönetim modellerini ele almış, bu modeller çerçevesinde değişimleri konu edinmiştir. Kamuda insan kaynakları planlaması olarak norm kadro konusu, norm kadronun belediyelerde uygulanması süreci ve yararları, etkileri ile sınırlandırılmıştır.

## **TEZİN ÖNEMİ**

Kamu yönetiminde, belediyelerde fazla ve gereksiz istihdam sonucunda bilinçsiz kadrolaşmaya gidilmiştir. Bu gereksiz istihdam ve bilinçsiz kadrolaşma sonucu kırtasiyecilik, ürün ve hizmetlerden memnunsuzluk artmıştır. Tezde, norm kadro uygulamaları ile bu olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılmasının analizi yapılmıştır.

## **TEZİN AMACI**

Tezin konusu, kamuda insan kaynakları planlaması olarak norm kadro sürecinin ve uygulamalarının izahıdır. Bunun yanı sıra norm kadro süreci ile nitelikli, optimal personel ve kadro sayılarının belirlenme husus ve kriterlerinin ifade edilmesidir. Tezin problemi, norm kadro uygulama süreçleri sonrasında belediyelerde kadrolaşmalarda görülen personel istihdamındaki azalmalar hizmetlerin sunumunda ve vatandaşların memnuniyetinde, ayrıca yönetim içerisindeki işleyişte olumlu bir etki yaratıp yaratmadığının analizinin yapılmasını öngörmektedir.



## **TEZİN TEMEL VARSAYIMLARI**

Tezin temel varsayımları;

Kamu yönetiminde ve belediyelerde etkin ve verimli hizmet sunulmadığı için vatandaş memnuniyeti sağlanamamaktadır.

Kamu yönetimi ve özellikle belediyelerde siyasi kadrolaşma görülmektedir.

Türkiye’de kamu yönetimi alanında ve özellikle belediyelerde fazla, gereksiz kadrolaşma vardır.

Norm kadro uygulamaları ile performans ölçümleri ve objektif tetkikler kullanılacak bu da personel ücret sistemini düzenleyecektir.

Kontrollerin ve hangi kadro için ne kadar personel gerektiğinin merkezden belirlenmesi yetki karmaşasını engelleyecektir.

## **TEZİN HİPOTEZLERİ**

Kamu yönetimindeki yapısal ve işlevsel dönüşümler, küreselleşme olgusu ve ekonomik faktörler doğrultusunda olmak zorundadır. Kurumsal alandaki değişimler, uluslar arası gelişmeler ülkeleri de çeşitli değişimler yapmaya zorunlu kılmaktadır. Tüm bu değişimler ve meydana gelen sorunlara çözüm bulma da kamu yönetimine yeni yönetim anlayışları getirmeyi zorunlu kılar ve kamu yönetimi yeni reform arayışları içine girer. Kamu yönetiminin kısmi bir şekilde değil, kamu yönetimi reform tasarısı uygulamalarında olduğu gibi köklü bir değişim ile yeni baştan yapılandırılması bu çözüm arayışlarından biridir. Türkiye’de kamu yönetiminde yeniden yapılandırma çalışmaları hususu düşünüldüğünde yerel yönetimlerde (belediyelerde) başarı ve verimliliği arttırdığı düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmanın temel hipotezi;

H1 : “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadronun uygulanması ile yerel yönetimlerin örgütsel yapısında yeniden yapılandırma süreci ile birlikte kaliteli ürün ve hizmetlerin sunumu gerçekleşecek, etkin verimli kamu yönetimi anlayışı ile vatandaşların memnuniyetine temel sağlayacaktır”.

Kadrolaşmaya ve kaliteli hizmet sunumu, yönetimde meydana gelen yapısal ve yönetsel farklılıklar, uygulanma süreci ve bu sürecin yararları, etkileri ise alt hipotezleri oluşturmaktadır.

H2 : “Norm kadro süreci ile gereksiz kadrolaşma ve gereksiz ünvan kullanımının önlenmesi amaçlanmıştır”.

H3 : “Norm kadro uygulamaları ile kalifiye personel alımının sağlanması, siyasi kadrolaşmanın engellenmesi amaçlanmıştır, ayrıca kadrolama süreci ve merkezden karar verme yetkisi ile denetim tek elde toplanmıştır”.

H4 : “Özel sektörde uygulanan insan kaynakları planlamasının yansıması olan norm kadro süreci ile iki sektör arasındaki yönetim faaliyetlerinde benzerlikler ortaya çıkmakta, dolayısıyla belediyelerde uygulanan insan kaynakları planlaması olarak norm kadro süreci ile belediyelerin vizyonunda ve misyonunda değişimler meydana gelmektedir.”

H5 : “İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro uygulama süreci personelin performans ve ücret alımını etkilemektedir, ayrıca, hizmetlerin sunumunda ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi için çözümler üretilmiştir ”.

H6 : “Norm kadro uygulama süreci ile adama göre iş değil, işe göre adam politikasının uygulanması amaçlanmış ve kısa vadedeki hedeflere ulaşılmıştır”.

## **TEZİN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Tezde araştırma yöntemi olarak son dönemde çıkan yeni kitaplardan, süreli ve süresiz yayınlardan, kalkınma planları, meclis kararları ve belediye kanunundan yararlanılmış, bunun yanı sıra Türkçe ve yabancı dilde internet kaynaklı taramalar yapılmıştır. Ayrıca konuya ilişkin olarak RG taraması yapılmış, günlük gazete haberleri, süreli –süresiz kamu yönetimi yayınları da izlenmiş ve bu kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Saraybahçe Belediyesi örnek olarak ele alınmış ve Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü ve çalışanları ile mülakat tekniği kullanılarak norm kadro izahı gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sınırlılığı, belediyeye ait norm kadro uygulamalarına ilişkin bir kısım bilgilerin gizli olduğu gerekçesiyle verilmemesidir.

## TEZİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ

Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölümde**, kamu yönetimi anlayışından bahsedilmiş, kamu yönetiminin gelişimi ilk dönemden son döneme kadar devre devre incelenmiştir. Bu dönemsel yönetim anlayışlarının özelliklerinden bahsedilmiş, o dönemlerin gerekleri açıklanmış, birbirleri arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir. Günümüzde kamu yönetimindeki son değişim yeni kamu işletmeciliğidir ve bu yönetim anlayışı tezin konusunu içermektedir. Yeni kamu işletmeciliği ortaya çıkaran sebepler işlenmiş ve bunun bir yansıması olarak Türkiye de ortaya çıkan ve kamu sektöründe birçok köklü değişikliğin temelini oluşturan Kamu yönetimi reformu konusuna değinilmiştir. Kamu yönetimi reformu, kamu yönetimi anlayışına farklı yönler getirmiş ve şeffaflık, saydamlık, insan kaynakları planlaması vb. konular bu kanunun temelini oluşturmuştur. Buna göre sistemin esaslarına ve getirdiklerine, tasarının şekline değinilmiştir. Aynı zamanda daha önceden uygulanmasına çalışılan reform tasarısı gibi projeler hakkında da örnekler verilmiştir. İlk bölümde yönetim ve yönetim anlayışlarında meydana gelen değişiklikler ile köklü bir değişim olan kadrolama sistemine giriş yapmak amaçlanmıştır.

**İkinci bölümde**, tezin konusunu oluşturan norm kadronun tarihçesinin araştırılması yapılmıştır. Öncelikle dünyadaki norm kadro uygulama örneklerine değinilmiş ve sonrasında da Türkiye'deki norm kadro uygulama tarihi incelenmiştir. Bu bölümde dünya ve Türkiye tarihi genel yapılarıyla incelenmiş ve dönemin özelliklerine ait kıstaslar yapılmıştır. Osmanlı, Selçuklu ve Karahanlılar dönemlerine ait kadrolama uygulamalarına (ve gerekleri) ve ayrıca bu dönem padişahlarının bu konuya verdikleri önem açıklanmıştır. Dünyadaki norm kadro çalışmaları tarihçesinde norm kadro benzeri olan yöntemler incelenmiştir. Kadro sınıflandırması ve personel sınıflandırması adı verilen iki tür kadrolama sistemi hakkında bilgiler verilmiştir. Her dönemin kendine, kullanılan teknolojiye, halkın istek ve ihtiyaçlarına göre, aynı zamanda o günkü bilgi ve deneyimlere göre örgütlenme ya da kadrolama yapılması konularıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Ayrıca Türkiye Cumhuriyeti döneminde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konularına değinilmiştir. Yeniden yapılanma dönemi çalışmaları esnasında kamu yönetimindeki insan kaynakları planlaması sorunları ve personel nitelikleri ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar açıklanmıştır. Yeniden yapılanma dönemindeki beş yıllık kalkınma planları

süreci ele alınmıştır. 1963 yılında hazırlanan birinci beş yıllık kalkınma planı ve norm kadro uygulamalarının ilk kez bu dönemde anılmasına ilişkin hususlar açıklanmıştır.

İnsan kaynakları planlaması anlayışına dair açıklamalar yapılmış ve daha çok özel sektörde duyduğumuz insan kaynakları planlaması ile norm kadro arasındaki bağlantıya değinilmiştir. İnsan kaynakları planlamasına dair tanımlamalar sonrasında norm kadroya ilişkin açıklamalar ve tanımlamalar yapılmış ve norm kadro çalışmaları aşamalarına değinilmiştir. Bu bölümde iş analizi, iş etüdü, metod etüdü, iş ölçümü, kadro değerlemesi, norm kadro kılavuzu ve görev tanımlaması gibi kıstaslara değinilmiştir. Görev tanımlaması, tanımlamaya ilişkin sıralama ve süreçler ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, kadroların belirlenmesinde performans standartlarına dair açıklamalar yapılmış ve yeni kamu işletmeciliği açısından norm kadro uygulama süreci izlenmiş ve izah edilmiştir. Kamu yönetimi içindeki norm kadro uygulamalarına ilişkin genel sorunlardan bahsedilmiş, insan kaynakları planlaması olarak norm kadro uygulamalarının gerekli olup olmadığı konusuna ve devamında norm kadro uygulamalarının yararlarına değinilmiştir. Norm kadro çalışmalarının genel olarak kamuda uygulanması ve norm kadro düzenleme süreçleri inceleme konusu olmuştur.

**Üçüncü bölümde,** belediyelere ilişkin insan kaynakları planlaması olarak norm kadro uygulamaları ile ilgili örnekler verilmiştir. Öncelikle alanımız belediyeler olduğu için belediyelerin görev ve yetkilerine ve belediyelerde norm kadro çalışma esasları konularına değinilmiştir. Belediyelerde norm kadro sürecinin uygulanmasında karşılaşılabilecek zorluklardan bahsedilmiş, ayrıca belediye kanunu açısından bu süreç değerlendirilmiştir. Kadrolama sürecinin belediyelerde uygulanan aşamaları konusuna, bu sisteme ilişkin norm kadro ilke ve standartlarına değinilmiştir. Bu kadrolama sürecinde belediyelerde norm kadro içeriğine bağlı olarak denetimin nasıl yapılacağı izah edilmiştir. Aynı zamanda kadrolarda yapılacak olan değişiklikler ve kadroların tespit edilmesinde yapılacak olan süreçler açıklanmıştır. İkinci bölümden daha ayrıntılı olarak bu son bölümde belediyelere yoğunlaşmış ve belediyelerle ilgili kıstaslar dikkate alınarak norm kadro süreciyle bağlantı kurulmuştur.

**Tezin son bölümünde** Saraybahçe Belediyesi, insan kaynakları planlaması olarak norm kadro uygulamaları için örnek belediye olarak alınmıştır. Saraybahçe

Belediyesinde norm kadro uygulamaları öncesi kadro ve ünvanlara değinilmiştir. Norm kadro uygulamalarından sonra ihdas edilen müdürlük ve unvanlar ve personel dağılımı açıklanmıştır. Bu müdürlüklere ait alt birimlerin açıklamaları yapılmıştır. Norm kadro esaslarına göre personel dağılımı izah edilmiş ve tablolarla gösterilmiştir. Belediyenin ait olduğu cetvelde neye göre bulunduğu ilişkin kıstaslar açıklanmıştır. Norm kadro uygulamaları sonucu dondurulan, kaldırılan kadrolar ve de kurulan kadrolar açıklanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. KAMU YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

Kamu yönetimi gelişmek zorundaydı, çünkü var olan kamusal ve yönetsel düzen, yasalar yetersiz kalmaktaydı. Teknoloji, insanlar, talep değişirken ve hatta özel sektör kendini bu yeniliklere uydururken kamu yönetimi sisteminin halen aynı yerde sayması aksaklık ve bunalımlara neden olacaktır. Özel sektördeki hız ve kaliteye ayak uydurmak için kamu yönetimi kendini geliştirmeye başlamıştır. Geçmişten günümüze kamu yönetimindeki gelişmelere değinmek gerekmektedir.

Kamu yönetimi gelişimi incelenirken dikkat etmemiz gereken bir hususta o dönemde insan kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmaların var olup olmadığıdır.

#### **1.1. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI**

Geleneksel yönetim anlayışı (kamu yönetimi anlayışı) uzun bir dönem uygulama alanı bulmuştur ve Weberyen bu dönemin öncülerinden biri olmuştur. Bu yönetim anlayışı döneminde devlet genelde tüm alanlarda var olmuş, merkeziyetçi, hantal yapıda, katı ve hiyerarşik yönetim anlayışı ve gizlilik ön planda olmuştur.

Devletin sorumluluğu altında olan kamu hizmetleri, sanayi devrimi öncesinde eğitim, sağlık, güvenlik temel konuları kapsarken, sanayi devrimin son dönemleri ve Fransız devriminin etkisiyle vatandaş birçok konuda daha çok bilgiye sahip olmuş ve yapılan çalışmaları görmek, onlardan en etkin biçimde yararlanmak, daha fazla yönetime katılmak ve söz sahibi olmak istemiştir. Sanayi ve Fransız devrimi sonucu meydana gelen değişimler ile devlet temel kamu hizmetlerinin yanı sıra ekonomi ve sosyal alanda da etkili olmaya başlamıştır, her alanda boy göstermiştir. Bu durum ilk zamanlar sorun yaratmasa da devletin sürekli büyümesi olumsuz sonuçlar yaratmıştır ve devletin siyasal alandaki konumu olumsuz yönde etkilenmiş ve işlerin yavaş ilerlediği, israfların olduğu, insanların bürokrasiden boğuldukları sonuçlara yol açmıştır. Kamu yönetiminde geleneksel anlayış denilince, aşırı kuralcı, merkeziyetçi, katı örgüt ve hiyerarşik yapı akla gelir. Tüm bu özelliklerden ortaya çıkan sonuçlardan biri de şeffaflık yerine gizlilik ön plana çıkmaktadır.

1980'li yıllarda yönetim anlayışı değişmeye ve devletin etkinliğini arttırmak amacıyla yetki alanı küçültülmüştür. Bu dönemde oluşmaya başlayan yönetim anlayışına yeni kamu yönetimi ya da yeni kamu işletmeciliği adı verilmiştir. Yeni kamu işletmeciliği adını almasının sebebi ise devletin düzenleyici devlet konumuna gelmesi ve daha önceki yönetim anlayışlarında olduğu gibi çok etkin olmamasından kaynaklanmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi etkenlik, performans, işletmecilik anlayışları önemli bir yer tutmaktadır. Yeni kamu işletmeciliğiyle devletin alanı biraz daha daraltılıp, görevlerinde etkin olmasının sağlanması, halk ile olan ilişkilerin daha iletişimsel, yakın ilişkiler doğması gibi vurgular önem kazanmıştır. Bunun yanı sıra yeni yönetim yaklaşımları ile katılımcılık ilkesinin, şeffaflık ve hesap verebilirlik, etkenlik, verimlilik gibi unsurların sağlanması amaçlanmıştır. Bu unsurlarla toplam kalite yönetimi tekniklerinin kullanılması, vatandaş müşteri olarak görerek işletmecilik anlayışının uygulanması, verimlilik, etkililik kavramlarının sağlanmasıyla müşteri memnuniyetinin elde edilmesi sağlanması amaçlanır.

Weberyen adı da verilen bu yönetim anlayışında öncelikle göze çarpan katı hiyerarşi ve merkeziyetçi yapıdır. Bilgiç, geleneksel yönetim anlayışını kısaca üç maddede açıklamıştır.<sup>2</sup> Buna göre, ilk olarak yönetimde tarafsızlık, hizmette verimlilik ve etkinliği sağlayacağı varsayılan kuralcı, şekilcilik özelliklerine bağlılıktır. İkinci olarak, hakim anlayış, devletin doğrudan kamusal mal ve hizmet üretimini kendi örgütleri eliyle yürütmesi gerektiği düşüncesidir. Yani, refah devlet anlayışı etkinliğiyle devlet her alanda varlığını hissettirmiştir, bu da çoğu zaman ekonomik ya da sosyal hayatta zorlukların çıkmasına neden olmuştur. Üçüncü ve son olarak, siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilmesi ve dolayısıyla siyasilere politika ve strateji belirleme yetkileri verilmiş ve kamu yönetimi denetiminin siyasiler tarafından yapılması sağlanmıştır. Yasal ilkeleri dikkate alıp, piyasa ekonomisini ve performans ölçütlerini dikkate almayan denetim sonucu sistemde aksaklıklar meydana gelmiştir. Bu anlayış biçimi içinde, katı özelliklerinden biri olan dışa kapalılık ve gizlilik unsurları görülmektedir. Bu yaklaşım siyasi iktidarlardan etkilenen katı hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahip, ağır işleyen, kırtasiyecilik, toplumun ihtiyaçlarına değil kurallara bağlı, piyasa ekonomisine kapalı, bir yönetim anlayışıdır.

---

<sup>2</sup> Veysel Bilgiç, "Yeni Kamu İşletmeciliği", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar– Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, N. Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Ankara, 2003, Seçkin Yayınevi, s.27.

Geleneksel yönetim anlayışına göre insanlar doğuştan tembellerdirler ve çalışmayı sevmezler ve onları çalıştırabilecek en önemli araç paradır<sup>3</sup>. Örgütün verimlilik sağlayabilmesi, kullanılan kaynakların optimal düzeyde uygun zaman ve yerde kullanılmasına bağlıdır. Kaynakların en uygun miktarda, en uygun zamanlama ve uygulama ile kullanılması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetimin görevi insanların sosyal yaşamları ve psikolojik yönleriyle ilgilenmek değil iş yaşamına ilişkin düzenlemeleriyle ilgilenmektir. Çalışanlar her işte görev almak yerine herkes belirli bir görevi üstlenmeli ve o alanda uzmanlaşma sağlamalıdır.

Geleneksel yönetim anlayışının özelliklerine kısaca baktığımızda dikkatimizi çeken bir diğer unsurda kadrolama süreci içerisinde insan kaynakları planlaması adı verilen bir statünün bulunmayışıdır. Kurallar ve düzen içinde böyle bir husustan bahsedilmemektedir. Oysa ki insan kaynakları planlaması bölümü sayesinde uygun kişinin uygun işe verilmesi, değerlendirilmesi, düzenlenmesi gibi hususlar belirli bir sistem içerisinde kendiliğinden oluşacaktır.

Geleneksel yönetim anlayışı kendi içinde üç bölümde incelenmektedir. Bunlar; bilimsel yönetim anlayışı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yönetimi anlayışıdır.

## 1.2. BİLİMSEL YÖNETİM ANLAYIŞI

20. yüzyılın başında verimliliği arttırma amacıyla teknik yaklaşımın ilk öncüleri, mühendislik, endüstri psikolojisi, ergonomi ve psikolojik analitik araçlarını kullanarak bireyler ve işler üzerinde incelemeler yapılmıştır<sup>4</sup>. Bu yaklaşıma göre, insan bir mekanik araç olarak görülmüş ve insanların sosyal ihtiyaçlarının yerine sadece maddi unsurlarla mutlu olabileceklerini ve performanslarının artacağını düşünmüşlerdir. Bu dönemde, standart üretimler, yani seri üretim önem kazanmıştır, duygu ve düşünceler geri planda bırakılmıştır.

Bilimsel yönetimde tüm işler planlıdır, bu sistemde başarı sağlanabilmesi için uygun kişiler işe alınmalı ve ilgili işin her parçasında ayrı ayrı uzmanlaşılmalıdır.

---

<sup>3</sup> Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Star Ofset Basım 1999, s. 40.

<sup>4</sup> Muhsin Halis, , **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri**, ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, İstanbul, Beta Basım 2000, s.7.



Taylor'un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp “önce üretim” ya da “örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir” anlayışını benimsemiştir<sup>5</sup>.

Taylor'un çalışması, görevlerin başarılmasında kullanılan materyal, donanım ve araçlara odaklanmıştır. Taylor'un üzerinde çalıştığı bu yöntem sayesinde aynı zamanda düşük personel maliyetleri ile birlikte yüksek performanslı, personel için yüksek ücret sağlama amaçları da gerçekleştirilmiştir<sup>6</sup>.

Yönetim çalışanların iş düzeylerini belirlemek ve denetlemek görevini üstlenmiş, çalışanlar ise sadece verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlendirilmişlerdir. O dönemde basit iş usulleri gerçekleştirilmiş ve ücretlendirme sistemi olarak parça başına ücret esası getirilmiştir. ABD'de uygulanmaya başlaması o dönemde mühendislik mesleğinin kullanılmaya başlamasıyla da yaygınlaşmıştır.

Bilimsel yönetim anlayışının ilkeleri şunlardır<sup>7</sup>:

1. Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler (memur ve işçiler) ile yönetici personel gelişi güzel çalışma yerine bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar,
2. Faaliyetler rast gele ve başıbozuk şekilde değil, birbirleriyle koordineli (uyumlu) biçimde icra edilmelidir,
3. Tüm çalışanlar birbiriyle uyum işbirliği içinde olmalıdırlar,
4. Her zaman maksimum verim hedef alınmalıdır,
5. Yüksek verimin sağlanabilmesi için iş başında sürekli eğitimler verilmelidir.

---

<sup>5</sup> Nazmi Karyağdı, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/kyinedir.htm>, Erişim Tarihi: 01.02.2008

<sup>6</sup> Bilimsel Yönetim Yaklaşısı Nedir? Nasıl Uygulanır? <http://www.egitimcihaber.net/egitim/inceleme/bilimsel-yonetim-yaklasimi-nedir-nasil-uygulanir-egitimcihaber.html>, Erişim Tarihi: 07.04.2008

<sup>7</sup> Şimşek, a.g.e, s.41.

### 1.3. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Henri Fayol tarafından ortaya çıkarılan bu sistemde, bilimsel yönetim anlayışından yararlanmıştır. Günümüzde Henri Fayol yalnızca iyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında temel alınacak ilkeleri ilk kez ortaya koyan bir kişi olmak açısından değil, fakat aynı zamanda yönetimin bütün alanları ile ilgili kalıcı ilkeler geliştirmesi yönünden de geleneksel örgüt ve yönetim bilimcisi olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>8</sup>.

Yönetim süreci yaklaşımı da bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır<sup>9</sup>. Sistemde iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verilmiş, yetki ve sorumluluğun eş değerinde birlikte var olmasının gücü arttıracığını, örgütün çıkarlarının bireylerin çıkarlarından daha önemli olduğunu, adil ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesinin gerekliliğini, üstten asta doğru yayılan hiyerarşik bir yapının gerekliliğini, çalışanlar arasında kuralların eşit düzeyde uygulanması gerektiği gibi konulara değinilmiştir. Fayol'un örgüt ve yönetime ilişkin ilkeler dizisi şu şekilde maddelendirilebilir<sup>10</sup>:

- ❖ İş bölümü ve uzmanlaşma,
- ❖ Yetki ve sorumluluk,
- ❖ Disiplin, düzen, eşitlik,
- ❖ Kumanda birliği,
- ❖ Yürütme birliği, birlik duygusu,
- ❖ Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması,
- ❖ Personelin ödüllendirilmesi,
- ❖ Merkezileşme ve hiyerarşik düzen'dir.

Fayol'a göre bir işletmedeki belli başlı faaliyetler altı grupta toplanabilir<sup>11</sup>:

- ❖ Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri),
- ❖ Ticari faaliyetler (alım, satım vb. faaliyetler)

---

<sup>8</sup> Şimşek, a.g.e. s. 45

<sup>9</sup> Şimşek, a.g.e. s. 45

<sup>10</sup> Şimşek, a.g.e. s. 47

<sup>11</sup> Şimşek, a.g.e. s. 45

- ❖ Mali faaliyetler (para bulma ve kullanmaya ilişkin faaliyetler)
- ❖ Muhasebeye ilişkin faaliyetler (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, faaliyet sonuçlarının çıkarılması ve değerlendirilmesi)
- ❖ Güvenlik faaliyetleri,
- ❖ Yönetim faaliyetleri'dir.

#### **1.4. BÜROKRASİ YÖNETİMİ ANLAYIŞI**

İşlerin yavaş işlemesi, gereksiz zaman, yüksek maliyet gibi tanımlamalarla bildiğimiz bürokrasi yönetimi anlayışı 1900'lü yıllarda Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Bürokrasi kelimesi günlük yaşamda anlaşıldığı üzere işlerin aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan bugün git yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavram yerine, ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimini ifade etmektedir<sup>12</sup>.

Weber ideal bürokrasisinde fonksiyonel ve uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümü, açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik düzen vardır. Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konabilir ve her kademedede işlerin nasıl yapılacağını belirleyen soyut kurallar, ilke ve yöntemler bulunmaktadır<sup>13</sup>:

- ❖ Bürokrasi yönetimi anlayışında açık bir hiyerarşik yapı vardır,
- ❖ Tüm kurallar belirlenmiş ve ifade edilmiştir, her alanda yasallık vardır,
- ❖ Çalışanlar arasında resmi bir yapı vardır, her şey kurallar ile ifade edilmiştir,
- ❖ Personel seçimi, sınav ve teknik yeteneğe dayalı olarak yapılır,
- ❖ Dış çevreye ve müdahaleye kapalı bir örgüt yapısı vardır.

---

<sup>12</sup> Şimşek, a.g.e. s.49.

<sup>13</sup> Şimşek, a.g.e. s.50., Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul, 2007, s. 217 - 220

## 1.5. NEO-KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Neo-klasik yönetim anlayışı geleneksel bilimsel yönetimden farklı olarak mekaniksel ve kuralcı kavramlarının yanı sıra insani duyguları da hesaba katan bir yaklaşımdır. “Daha fazla üretim nasıl yapılabilir?” sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. “İnsan ilişkileri” (Neoklasik Yönetim) yaklaşımı “insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir” şekline dönüşmüştür<sup>14</sup>. Elton Mayo, Kurt Lewin, J.F. Roethlisberger ve W.I Whyte bu yaklaşımın öncülerindendir.

Yöneticiye çalışanlar arasında iletişimi sağlama ve iyi insan ilişkileriyle işbirliği sağlayarak verimliliği artırma görevi verilmiştir. Çalışanların seçiminde fiziksel özelliklerin yerini işe uygunluğunu belli eden kişisel özellikleri ön plana çıkarmıştır. Basit iş düzeninin yerini iş genişletme almıştır ve zenginleştirmeyle tek düzelik ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşım çevreye kapalıdır, değişimleri takip etmez, çalışanların çalışma motivasyonları düşüktür, hiyerarşiye çok fazla önem verilmez, parça başı ücret yerine grup ücret teşvikleri ön plandadır, birey yerine küçük örgütlenmeler önem kazanmıştır. Bu modelin her ülke için standart bir uygulaması yoktur, her ülkenin şartlarına göre değişkenlik göstermektedir.

Elton Mayo ve arkadaşları Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında işçiler üzerinde ışıklandırma deneyleri yapmışlardır. Amaç iş yerindeki ışıklandırma ile işçilerin verimliliği arasında bir fark olup olmadığını tespit etmektir.

Aktan'ın aktardığı üzere deneyin sonucu şu şekilde özetlenebilir<sup>15</sup>:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği arttıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, iş düzeyi, saygı sevgi, güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici özelliklerindedir.

Neo-klasik düşünürlerinin en büyük katkısı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamış olmalarıdır<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Karyagdı, a.g.e.

<sup>15</sup> C. Can Aktan, Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, Erişim Tarihi: 07.03.2008

Bu yönetim anlayışı ile birlikte insan kavramı daha önemli hale gelmiş ve hatta günümüz kamu yönetimi anlayışı içinde var olan insan planlaması kavramının temellerini oluşturduğu da söylenebilir.

## 1.6. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlenmede yetersiz kalması bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır<sup>17</sup>.

Modern yönetim yaklaşımları, uluslar arası firmaların ortaya çıkmasıyla birlikte bilimsel ve davranışsal yaklaşımlardan yararlanılarak, onları geliştirip çağın durumuna uygun bir hale getirilerek gündeme getirilmiştir. Modern yönetim anlayışının sistem anlayışı açıklıktır. Modern yönetim yaklaşımı sistemler ve durumsallık yaklaşımı olarak iki bölümde incelenir. Sistem yaklaşımında, “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır<sup>18</sup>. Sistem yaklaşımı, yönetimi ve örgüt içindeki birimleri birbirleriyle ilişkilendirerek inceleyen bir sistemdir. Durumsallık yaklaşımı ise işletme yönetiminde içinde bulunulan durumlara veya koşullara ağırlık veren bir yaklaşımdır<sup>19</sup>. Bu yaklaşıma göre, kullanılan teknoloji örgütü etkileyecektir aynı zamanda çevrede meydana gelen demografik, kültürel, ekonomik gelişmelerde örgütlerin durumunda farklılıklar meydana getirecektir.

Modern yönetim yaklaşımı incelendiğinde daha önceki uygulamaların eksik yönlerinin tamamlandığı bir uygulamadır. Dolayısıyla modern yönetim yaklaşımının genel özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- ❖ Örgütlenmeler oluşmaya başlamıştır,
- ❖ Adem-i merkeziyetçi yapıya sahiptir,
- ❖ Sorumlulukların kontrol edilmesi anlayışı vardır,
- ❖ Ödüllendirme sistemi olarak maaşın yanı sıra, terfi, prestij gibi unsurlarda vardır,

---

<sup>16</sup> Şimşek, a.g.e., s. 73.

<sup>17</sup> Şimşek, a.g.e. s. 91

<sup>18</sup> Şimşek, a.g.e. s. 92

<sup>19</sup> Şimşek, a.g.e. s. 97

- ❖ Ücretlendirmede kıdeme bağlı maaş sistemi görülür.

## **1.7. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ**

1980’li yıllardan sonra günümüz literatürüne giren yeni kamu işletmeciliği geleneksel yönetim anlayışına bir tepki olarak doğmuştur ve günümüzde son yıllarda yapılan yenilikler yardımıyla da kullanım alanı bulmuştur. Yeni kamu işletmeciliğinin, meydana gelen teknolojik ilerlemeler, özel sektördeki ilerleme ve başarıların kamu yönetimi üzerinde de elde edilmek istenmesi sonucu uygulanması düşünülmüştür. Yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etme (yönetim / administration) anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirlemeyi sağlayan işletme (management) anlayışına geçiş olmaya başlamıştır<sup>20</sup>.

İlk kez İngiltere’de uygulamalarını gördüğümüz yeni kamu işletmeciliği sisteminin aynı dönemlerde Amerika’da da kullanıldığını görmekteyiz.

ABD’de kamu yönetiminde etkenlik ve verimliliğin artırılması çalışmaları 13 Mart 1993’te Ulusal Performans Gözdengeçirimi (UPG) (National Performance Review - NPR) adı altında başlatılmıştır. Program genel olarak David Osborne ve Ted Gaebler’in yazmış oldukları "Hükümetin Yeniden İcadı: Girişimcilik Ruhu Kamu Sektörüne Nasıl Aktarılır? - Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector)" kitabını temel almıştır. Ana ilkeleri şöyle sayılabilir<sup>21</sup>:

1. Hükümet çok gerekli bir aygıttır.
2. Sivil toplum işlevlerini etken bir hükümet olmadan etkin bir biçimde yerine getiremez.
3. Problem hükümette çalışan insanlarda değil, onların içinde çalıştığı sistemlerde dir.

---

<sup>20</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 28.

<sup>21</sup> Erol Sayın, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/ky3.htm>, Erişim Tarihi: 28.12.2007.

Bu yaklaşımın savunduğu ilkeler ise merkezîyetçi devlet uygulamalarının kaldırılmasına yönelik olan, daha çok piyasa ekonomisini savunan özelliktedir. Örneğin, sonuçları ölçme, müşteri ihtiyaç ve taleplerine odaklı, rekabetçi bir Pazar ekonomisini savunan merkezîyetçi, otoriter devlet politikasını kaldırmaya yönelik ilkeleri savunmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışına tepki olarak doğan ve farklı isimlerle de adlandırılan yeni kamu yönetimi anlayışı 1980'li yıllarda gündeme gelmiştir. Diğer isimlerde, işletmecilik, piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci hükümet(yönetim), yeni kamu işletmeciliğidir. Yeni kamu işletmeciliği, meydana gelen teknolojik ilerlemeler, özel sektördeki ilerleme ve başarıların kamu yönetimi üzerinde de elde edilmek istenmesi sonucu uygulanması düşünülmüştür. Yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etme yönetim (administration) anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirlemeyi sağlayan işletme (management) anlayışına geçiş olmaya başlamıştır<sup>22</sup>. Yeni kamu işletmeciliğinin ortaya çıkış nedenlerini üç ana grupta toplamak mümkündür.

Yönetim yaklaşımları ve değişimler incelendiğinde yeni kamu işletmeciliğinin oluşması sebepleri gruplarda toplanabilir. İlk olarak ana başlıklar altında bu değişimin sebebi açıklanmadan önce genel sebepler ile ilgili şu açıklamaları yapabiliriz. Kamu yönetimi yapısındaki eksiklikler ve ihtiyaçların karşılanamaması yeni bir yönetim yapısı ihtiyacını doğurmuştur. Kamu yönetimi reform tasarısının ilk çıkış noktası da kamu yönetimindeki bu eksiklikler ve taleplere cevap verememesi olmuştur. Bunun dışındaki maddesel değişiklik sebepleri ise ekonomik – mali, siyasal ve sosyal nedenler olarak ifade edilebilir. Bu üç ana grup dışında Avrupa Birliği'ne uyum tasarısı da yeni kamu işletmeciliği yapısının oluşum nedenlerinden biridir.

---

<sup>22</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 28.

## a) EKONOMİK – MALİ SEBEPLER

Norman'a göre, 1980'li yıllar ve sonrasında 2. dünya savaşı dönemlerinde işçi ve işveren sendikalarının da etkisiyle devlet sosyal demokrasi ilkelerinin yaygınlaşması sonucu geleneksel işlevlerinin yanında konut, sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik gibi alanlara da el atmıştır<sup>23</sup>. O dönemlerde refah devlet anlayışı hakimdi ve bu anlayışın gereği olarak ekonomi alanında fiyat istikrarının ve tam istihdamın sağlanması için çalışmalar yapılmıştır. Devlet sağlık, güvenlik, eğitim hizmetlerinin yanı sıra ekonomi alanında da etkili olmaya başlamıştır. Ayrıca, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerde de çalışmalar yapmıştır, etkin olmuştur.

Kamu yönetiminde bir değişim gerekliliği ne zaman olmaya başlamıştır sorusunun cevabı ise şu şekilde ifade edilebilir. Ekonomik durgunluğun yaşanması, kamu yatırımlarındaki yetersizlik ve azlık, vatandaşların taleplerinin karşılanamaması, israf, performans düşüklüğü ve istenilen hizmete zamanında ulaşamaması gibi nedenler ve birtakım siyasetçilerin kamu ekonomisi yerine piyasa ekonomisi yanlısı paylaşımları sonucu yönetimde değişim olması gerektiği yönünde oluşumlar meydana gelmiştir. Bu konuda atılan ilk adım, 1976 yılında bir işçi partisinin kamu harcamalarını kısıması olmuştur<sup>24</sup>. Bilindiği gibi, yeni kamu işletmeciliği anlayışı sağ düşünürlerin ilke ve işleyişlerini benimseyen sağ akım adını alan bir yaklaşımdır, fakat işçi partisi o dönemde bu yaklaşıma sahip çıkmıştır. Sağ akımın yakın olduğu bu anlayışa işçi partisinin yakın eğilim göstermesinin sebebi, bu yakınlıktaki amacı ise yanıt alamayan bir süreç olmuştur.

Devletin ekonomik anlamda her işin içinde olması ağır yüklerle ve işlerin olumsuz sonuçlanmasına neden olmaya başladı ve maliyetin düşürülmesi, israfların azaltılması için verimliliğin artırılabilmesi için bazı kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi gerçekleştirilmeye başlandı. Ascher'in ifadesiyle; kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi, bazı alanların özel sektörle başa baş rekabete açılması ve zorunlu ihale gibi uygulamalar oluşturuldu<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

<sup>24</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

<sup>25</sup> Bilgiç a.g.e., s. 30.



## **b)SOSYAL ETKENLER**

Yeni kamu yönetimi ya da işletmeciliğinde sosyal etkenlerden kastedilen ne olabilir? Daha önceki zamanlara baktığımızda ya da devlet kavramının ilk oluştuğu dönemlerde insanlar otoriteye bağımlı, her şeyi devletten bekleyen, devletin verdiği ile yetinen bireylerken teknolojinin ilerlemesi, iletişim olanaklarının artması, insanların kültür ve kalite anlayışlarının değişmesi, bunun yanı sıra eğitim seviyelerinde meydana gelen farklılıklar, nüfusun artması ve nüfusun artmasıyla birlikte daha fazla kaynak arayışı ve yeni yatırımlara yönelme olmuştur. Bu etkenler sonucunda devletin etkinliği azalmış, kaynakların etkin kullanımı ve fayda sağlaması önem kazanmış refah devlet anlayışı geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır<sup>26</sup>.

## **c)SİYASAL ETKENLER**

Kamu alanının küçültülmesi demek devletin bazı alanlarda yetkilerinin sınırlandırılması demektir. Ama devlet, yasama, yürütme, yargı yetkilerini ve de güvenlik vb. sorumlulukları asla bırakamaz. Bu alanda ideolojik faktörler etkilidir. Bilgiç'in ifade ettiği üzere, yeni kamu yönetimi anlayışı, yeni sağ anlayışının yükselmesiyle aynı oranda artış gösterir<sup>27</sup>.

Yeni kamu işletmeciliğinin oluşmasında, David Osborne, Ted Gaebler'in yanı sıra yeni sağ Friedman ve Haye gibi liberaller ile Buchanan, Niskanen ve Mueller gibi kamu tercihi teorisyenleri ve diğer iktisatçılarında görüşleri etkili olmuştur. Çünkü yeni sağ düşünürlerine göre kamu hizmetlerinin sağlanmasında devletin rolü ve müdahalesi asgari düzeyde olmalıdır<sup>28</sup>.

Kamu sektöründe kaynakların etkin kullanımı ya da verimliliğinin sağlanması piyasa ekonomisindeki koşullarla sağlanabileceği için yeni yöntemin uygulanması konuya hakim olan bazı gruplarca da mantıklı karşılanmıştır<sup>29</sup>. Yeni sağın temelini oluşturan bireyselci yaklaşım ve daha iyi hizmetler sunabilmek ve çalışanlardan en iyi derecede yararlanabilme adına devletin küçültülmesi amaçlanmıştır.

Kamu sektöründe en kolay bir iş için dahi gidilse bürokrasi içinde boğulma, işin zamanında yetiştirilememesi ya da boş yere bir sürü personel bulunması, yani

---

<sup>26</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

<sup>27</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

<sup>28</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

<sup>29</sup> Bilgiç, a.g.e. s. 30.

“adama göre iş” anlayışı gibi sorunları ortadan kaldırmayı hedefleyen bu yöntemde muhafazakarların dolayısıyla siyasal etkenlerin çok önemli bir payı vardır.

### 1.7.1. KAMU YÖNETİMİ REFORM TASARISI

Yeni kamu işletmeciliğinin Türkiye’de meydana getirdiği değişim Kamu Yönetimi Temel Kanunudur. Bu tasarıyla birlikte, birçok konuda geleneksel anlayışın terk edildiğini ve yeni bir dil, anlatış, anlayış ve düşünce tarzı gelişmiştir.

Kamu yönetiminde kamu yönetimi temel kanun tasarısına geçmeden önce değişiklik yapmak adına bir çok farklı atılımlar gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, 1960’lı yıllarda bu konuda Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) adı altında bir grup kurulmuş ve 1980’li yıllara da gelindiğinde yine yeniden yapılandırılmaya alakalı olarak Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesi ortaya konulmuştur, yeniliğin yolu açılmaya çalışılmıştır. MEHTAP, merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili çalışmalar yapmış, taşra kuruluşları ve KİT’leri kapsamının dışında bırakmıştır. KAYA ise, kamu yönetimini geliştirmek için yapılan çalışmaların nasıl uygulandığını, ne ölçüde etkili olduğunu, neler yapılması gerektiğini ve AB’ye uyum sürecinde yönetsel uyumluklarla ilgili hazırlıkların yapılmasına yönelik oluşturulmuştur. Fakat her iki araştırma projesi de teorilerden ileri gidememiştir. Dönemin iktidarları yeterli çoğunluğa ve oy çokluğuna sahip olamadıklarından, yani o dönemde iktidar parti yeterli güce sahip olmadığından teoriler uygulamalara dönüştürülemedi. Oysaki kamu yönetimi temel kanun tasarısı gelişme olanağı bulmuştur. Bunun en büyük sebebi, dönemin iktidarının meclisteki oy çoğunluğudur. Diğerlerinde böyle bir çoğunluk sağlanamamıştır. Diğer bir sebepten politikaların, projelerin uygulama projelerini kapsayacak şekilde hazırlanmaması, yeniden yapılanmaya ilişkin temel bir felsefenin ve modelin açıklıkla ortaya konulamaması ve “siyasi direktif” olarak ilan edilmemesi olmuştur<sup>30</sup>.

Kamu yönetiminde yapılacak değişim, Başbakan Yardımcısı M. Ali Şahin tarafından 3 Kasım 2003 tarihinde kamuoyuna duyuruldu ve yenilikle ilgili olarak yaptığı açıklamada “artık dikey örgütlenmeden yatay örgütlenmeye geçilmiştir”

---

<sup>30</sup> Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara, 2003, s.116.

ifadesini kullanarak, Avrupa Birliği'nde Maastricht Antlaşması ve Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda geçen "hizmette halka yakınlık", "hizmetlerin yerelleşmesi" gibi demokratik yapının temellerini oluşturan faktörlerinde bulunacağına haberi verildi<sup>31</sup>. Tasarı, kamu hizmetlerinde bireyi esas alan, merkezi ve yerel yönetimler arasında ve yönetim şeklinde farklılıklar meydana getirmiştir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin 2004 Nisan – Temmuz döneminde TBMM'den geçirilen yasa tasarılarından sadece biri Cumhurbaşkanı tarafından onaylandı. Sunulan bu tasarıların kapsamı il özel idareler, belediyelerdi. Ayrıca kamu yönetiminin temel ilkeleri ve yeniden yapılandırılması ile ilgili kanun tasarısı idi.

Kamu yönetimi reformunu herkes kendi açısından değerlendirmektedir. Kimileri bunu sosyal devletin çöküşü olarak adlandırırken, kimilerine göre ise çağdaşlaşma yönünde atılan en önemli adımlardan biridir. Karşı çıkanların endişesi ise buldukları konumu kaybetme korkusu olarak adlandırılabilir. Demir'in belirttiği gibi buna örnek olarak işçi sendikalarının karşı duruşları gösterilebilir. Uygulanan performansa dayalı ücret ve sözleşmeli personel sistemi ile örgütlenmelerine negatif bir etki söz konusu olmuştur<sup>32</sup>. Genelde yapılan yeniliklerin artı ya da eksi yönlerini tartmadan karşı çıkanlar buldukları yeri kaybetme korkusu yaşayanlardır. Yapılan kadrolama uygulamaları ve beraberinde getirdiği personel statüsüne göre değişimler bazı sosyal statü alanlarında tepkiye yol açmaktadır. Buna örnek sendikalar gösterilebilir. Kamu reform tasarısı ve beraberindeki yeniliklere sendikalar, uygulanan işe göre ücret, performansa dayalı ücret ve sözleşmeli performansın artması ve buna bağlı olarak örgütlenmelerin azalacağını düşünmektedirler.

Kamu yönetimi reformu ile ilgili madde hükümlerinin amacı (m.1) katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir yönetim sisteminin oluşturulması bunun yanı sıra kamu hizmetlerinin özel sektör hizmetlerinde olduğu gibi kaliteli, etkin, hızlı bir biçimde vatandaşa sunulması, ayrıca fazla kadrolaşmayı

---

<sup>31</sup> Hakan Toy, "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı", <http://www.batmanbarosu.org.tr>, Erişim Tarihi: 16.11.2005

<sup>32</sup> Oğuzhan Demir, "Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı", <http://www.liberal.org.tr>, Erişim Tarihi: 10.11.2007

gereksiz istihdamı engelleyici hükümlerin belirlenmesi, merkezi idari teşkilatını yeniden yapılandırılması, görev yetki ve sorumluluklarını belirlenmesi ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca kamu reform tasarısı ile birlikte geleneksel yönetim anlayışında süregelen alışkanlık olan idare sözcüğü yerine de yönetim sözcüğü getirilmiştir.

Kamu yönetimi temel kanununun sistematığı Erol Turgut'un kamu maliye yönetimi yasa tasarısına ilişkin yazısında belirttiği üzere şu şekilde oluşturulmuştur<sup>33</sup>:

Birinci kısımda; Amaç, Kapsam, Tanımlar ve Temel İlkeler ile Merkezi ve Mahalli İdarelerin Yetki, Görev ve Sorumlulukları başlıkları altında iki bölüm,

İkinci Kısımda; Bakanlıklar ile Bağlı ve İlgili Kuruluşların Teşkilatlanması, Danışma Birimlerinin Görev ve Yetkileri, Yardımcı Hizmet Birimlerinin Görev ve Yetkileri başlıkları altında üç bölüm,

Üçüncü Kısımda; Kamu Yönetiminde Denetim,

Dördüncü Kısımda; Çeşitli Hükümler ile Geçici ve Son Hükümler başlığı altında iki bölüm bulunmaktadır.

Bu çalışmada değerlendirmeye esas aldığımız taslak toplam (51) maddeden oluşmaktadır.

Kamu yönetimi reform kanunu ile saydamlık, etkenlik, şeffaflık, halk denetçisi, verimlilik, insan kaynakları anlayışı gibi ilkelerin uygulanması hedeflenmiştir. Bu tasarı ile kamu yönetimi örgütlenme süreçlerinde farklılıklar başlamıştır. Geleneksel kamu yönetimi örgütlenmesinde ve istihdam yapısında köklü bir değişimler başlamıştır. Kamu yönetiminde insan kaynakları alanındaki değişim Turgut'un ifadesi ile şöyle izah edilebilir. Kamu hizmetlerinin; memurlar, tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan diğer kamu görevlileri ve işçiler eliyle yürütülmesi, memurlar ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmaları ve görevde yükselmelerinin ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat esasına göre yapılması,

---

<sup>33</sup> Erol Turgut, "Kamu Maliye Yönetimi Yasa Tasarısı", <http://www.bizim.mig.com> Erişim Tarihi: 03.12.2005

memurlar ve diğer kamu görevlilerinin performans ölçülerine göre değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi öngörülmektedir.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Turgut, a.g.e.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARI

#### 2.1. NORM KADRO ÇALIŞMALARININ TARİHÇESİ

Kadrolaşma, kadro belirleme toplumların temelinde var olan bir süreçtir ve tarihimiz incelendiğinde bu sürecin Oğuzlar döneminde dahi olduğunu göstermektedir. Oğuzlardan sonrada kurulan Türk devletlerinde, Büyük Selçuklu, Karahanlılar ve Osmanlılar döneminde de kadrolaşma, kadro belirleme çok önemli bir alana sahip olmuştur.

Kadrolama sistemi, yani kadro belirleme çalışmaları 16. yüzyılın ortalarında Osmanlı'dan alınmış ve İngiltere, Fransa'da uygulanmaya başlanmıştır. Bu yolla İngiltere ve Fransa'ya geçmesinin ardından ABD'ye geçmiştir.

Bu dönemlere ve kadro yapılarına kısaca değindiğimizde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır<sup>35</sup>:

Karahanlılarda: Devlet-saray örgütünde, Hakandan en az önemdeki görevlilere kadar tüm görev yerlerinin (=Kadroların) şemalar halinde belirlenmesinin gerektiği öngörülmüş ve bu şemalar tüm yönetim ve icra düzeyindeki hizmetler için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Görev yerleri (=Kadro hizmetleri)'ni gösteren şemaların üç hususu içermesi istenmiştir. Bunlar:

- 1 - Görevin durumu (=Tanımı)
- 2 - Görevlide aranacak nitelikler
- 3 - Sorumluluklar

Karahanlılar döneminde hakanın ne tür özelliklere sahip olması ya da ne tür özelliklerinin olmamasının gerektiği ile ilgili kıstaslar belirtilmiştir. Hakanda olması gereken özellikler arasında yüreklilik, kahramanlık gibi yeteneklerin yanı sıra bilgili, sabırlı ve adil olma gibi olumlu kişisel özellikler yer almaktadır. Bunun dışında

---

<sup>35</sup> Halil Ulusoy, Melih Özay, Mehmet Kılıçlar, "Belediyelerin görev ve fonksiyonları ile uyumlu olarak, etkin hizmet üretimini sağlayacak insan gücü planlaması çerçevesinde serbestçe kullanabilecekleri norm kadroların belirlenmesi.", ([http://www.icisleri.gov.tr/\\_Icisleri/WPX/normkadro.htm](http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/WPX/normkadro.htm), Erişim Tarihi: 25.12.2007)

hakan, aceleci davranan, cimri, öfkeli, inatçı biri olmamalıdır, şeklinde olumsuzluk sıfatları belirlenmiştir.

Vezir'in bugünkü deyim ile başbakanın soylu bir aileden olması gerektiği, bunun yanı sıra çok kabiliyetli olmasının, yasalara saygılı, namuslu, hesaplamalar konusunda becerikli olması özelliklerde olmasının istenmiştir. Vezirin yanı sıra o günkü anlamıyla subaşı, yani ordu başkomutanının basit, normal bir aileden olması, eşinin, çocuğunun çok olmaması, ordu siyasetinden haberdar, düşman karşısında çok azimli olabilecek ölçüde güçlü, kinci, inatçı, gerektiğinde hileci, uykusuzluğuna dayanabilir nitelikte savunma mekanizması kuvvetli olan ve tüm duyu organlarının çok sağlam olması özellikleri aranmaktadır<sup>36</sup>.

Karahanlılar da önemli bir vurguda görevlerin yürütülmesine yönelik yapılmıştır. Yani, adama göre iş değil, işe göre adam vurgulaması bu dönemde de karşımıza çıkmaktadır. Buna dair söz, beyin işi bilene, yarayana, yasalara uygun şekilde hareket edine, dürüst bir kişiliği olana verilmesine dairdir<sup>37</sup>.

Selçuklu Devletinde : bu dönemde yönetim, örgütlenme, personel ve siyasete ilişkin ilke, yöntem ve süreçler Siyasetnamelerde bulunmaktadır. En önemli olarak bilinen Büyük Selçuklu Veziri-azamı (Başbakanı) Nizamüimülk'e ait "Siyasetname" adı verilen eserde Selçuklulara ilişkin örgütlenme, personel ve yönetim gibi hususlarda bilgiler yer almaktadır. Bu eserde en üst kademe olan sultandan, alt tabakalara kadar tüm yönetim kadroları hakkında bilgiler yer almaktadır. Örnek verecek olursak sırasıyla bu kadrolar, Sultan, yönetim kadroları memurları ve diğer kadrolarda yer alan vergi memuru, kadı, emniyet müdürü vb. ayrıca, mesleki sınıflarda personel unvanları ve ne yapacakları, sahip oldukları yetkiler ve sorumluluklar, hangi kadrolar üzerinde ne derece yetkiye sahip oldukları, yapacakları işler tüm ayrıntılarıyla kademe kademe izah edilmiştir. Bunu yanı sıra her kadro elemanı içinde sahip olması gereken nitelikler belirlenmiş, bir başka deyişle günümüz insan kaynakları planlaması statüsünde bir süreç oluşturulmuştur. Niteliklerin yanı sıra kadrolar arasındaki hiyerarşik durum ve yükselmeye ilişkin şartlar ve niteliklerde nesnel bir yönetim süreci oluşturmak adına belirlenmiştir. Yükselme şartının gerçekleştirilebilmesi için belirli bir dönem hizmet ve niteliklerin

---

<sup>36</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>37</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

belirlenen esaslar çerçevesinde yapılması ve uygulanması gerekli bir şart olarak belirlenmiştir<sup>38</sup>.

Belirlenen niteliklere göre kadroların ünvanları kadrodaki kişinin değerini ve makamın özelliklerini önemini belirtecek şekilde olmalıdır. Şayet kadrolar için yeterli niteliklere sahip olmayan kişiler atanırsa bu kadrolar için daha yararlı, bilgili, nitelikli, asil kişilerin bu kadrolara sahip olmamasına dolayısıyla kadroların işleyişinde aksaklıklara sebep olur. Kadrolarda aksaklık ifadesi ile açıklanmak istenilen verilen görevleri yerine getirebilecek niteliklere sahip olmayan kişilerin çalışması, o görevin yerine getirilememesine, bu da zaman, maliyet vb. gibi hususların olumsuz yönde etkilenmesine yol açar. Bu dönemde padişah ve vezirlerin bir kişiye iki iş için görev vermemeleri, yani bir kişinin bir iş için görevlendirilmesi hükmü önemli bir yer tutmaktadır<sup>39</sup>.

Anadolu Selçuklularında : devletin yapmakla yükümlü olduğu hizmetler kadrolar şeklinde belirlenmiş beraberinde her kadro için hizmetler, görevler, yetki ve sorumluluklar sınırlandırılmış, atanacak olan kişiler belirlenmiştir. Zaman içerisinde gelişme oldukça ve devletin görevleri artış gösterdikçe kadrolara yenileri eklenmiş ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni kadrolar eklenmiştir<sup>40</sup>.

Selçuklularda ve Anadolu Selçuklularında, belirli iller belirli hesaplamalar, teoriler kurularak yapılmıştır. Buna kervansarayların yapılmasını örnek gösterebiliriz. Kervansarayların inşasında yapım yeri, şekli, çalışanların performans standartları daha önceden hesaplanmıştır ve bunu sonucu olarak standart bir insanın saatte ne kadar yol yürüyeceği, kaç saat yürüyebileceği ve bunu yanı sıra standart bir insanın ne kadar mesafe yol alabileceği tespit edilerek en uygun mesafelerde kervansarayların yapılmasına karar verilmiş ve bu şekilde yapılmıştır<sup>41</sup>.

Osmanlılarda : Osmanlılar döneminde esas olarak Orta Asya kültürü alınsa da daha çok Anadolu Selçuklularından faydalanılmıştır. Devlet örgütü genişledikçe ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamaya yönelik yeni hizmet kadroları belirlenmiş ve kurulmuştur. Kadroların yapılandırılması bittikten sonra her kadro için ödev, yetki ve sorumluluklar tanımlanmış ve beraberinde belirlenen kadro özelliklerine göre

---

<sup>38</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>39</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>40</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>41</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.



alınacak elemanlara ilişkin nitelikler ve bu elemanlara ne kadar ücret ödeneceği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra her kadrodaki elemanlar için giysiler ve giysilere göre de k lahlar belirlenmiştir.

### **2.1.1. DÜNYADA NORM KADRO ÇALIŞMALARININ TARİHÇESİ**

Norm kadro kavramı, işlem ve veri olarak bini geçkin yıl önce Karahanlılarda uygulanmış ve Kutad-Gu-Bilig'de önekleri ile de ortaya konulmuştur. Daha sonra Büyük Selçuklu İmparatorluğunda ve sırasıyla Anadolu Selçuklularında ve Osmanlılarda benimsenip uygulanmıştır. Fatih Sultan Mehmet'in "İKİNCİ KANUNNAMESİ"si normatif kadro yasasının en tipik örneğidir. Avrupa  lkelerinde bu teknoloji, Kanuni Sultan Süleyman döneminde alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır.  nce İngiltere ve Fransa, sonrada İngiltere aracılığıyla ABD'ce benimsenmiştir<sup>42</sup>.

#### **2.1.1.1. Kadro Sınıflandırması**

Kadro sınıflandırması (Position Classification) sistemi, Amerika'da, Kanada ve Filipinler'de uygulanmaktadır. Yapılan Şey kadroların yani birimlerin sınıflandırılması işlemidir. Kadrolar ile kadrolarda çalışan personel birbirinden bağımsız olarak düŐünülür. Her biri kendi içinde değeriendirilir. Sınıflandırma için kadroların  dev, yetki ve sorumlulukları değeriendirme için alınır ve yetki, sorumluluk düzeyi bakımından birbirine benzer olan kadrolar aynı bir grup içinde toplanıp, personele ilişkin iŐlerde eşit işlemler yapılır. Kadro sınıflandırması, Amerika BirleŐik Devletlerindeki devlet ve yönetim anlayışına, ferdiyetçi felsefeye, liberal ekonomiye özel sektörün idare ile olan iliŐkilerine uygun bir temel üzerine kurulmuştur.<sup>43</sup>

Kadro sınıflandırma sisteminde uzmanlığa yer verilmektedir. Bu sistem Amerika'da da uygulanmaktadır. Ama Şu husus var ki, o da yöneticilerde uzmanlıktan daha çok genel kültür özelliklerinin aranmasıdır. Dolayısıyla bu iki

---

<sup>42</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>43</sup> Hasan Şükrü Adal, **Kamu Personel İdaresi**, Ahmet Saim Matbaası, İstanbul, 1968, s. 151.

durum arasında tezatlık vardır. Diğer bir taraftan sistemde esnek bir yapı yoktur ve karmaşıktır. Ayrıca, uzmanlık genel prensibi olduğu için uzmanlık eğitimi verecek eğitim kuruluşlarına da gereksinim duyar. Farklı bir eğitim kuruluşuna da ihtiyaç duyduğundan her ülkede uygulanması pek mümkün değildir. Bu sistemin uygulanabilmesi için çok fazla sayıda kadro sınıflandırılmasının yapılması gerekmekte ve bunun için de çok sayıda uzmana ihtiyaç duyulmaktadır. Hem zaman, hem de uzmanların sağlanabilmesi için pahalı ve zor bir sistemdir. Aynı zamanda sadece kariyeri temel alan bir süreç olduğundan manevi yönden memurlarında olumsuz yönde etkilenmesine sebep olur. Diğer bir açıdan da değerlendirdiğimizde ilerleme, statü atlama imkanı yoktur, yüksek yönetici olarak yetişme imkanı sağlamayan bir sistemdir. Bu durum için Amerika'dan örnek verecek olursak yüksek makamlara politikacı ve serbest meslekten gelenlerin genelde atandığını görmekteyiz<sup>44</sup>.

Sistemin esasları şu maddeler ile ifade edilmiştir<sup>45</sup>;

- ❖ Kadro sınıflandırmasında temel olan memurlar değil kadrolara ait olan yetkiler ve sahip oldukları sorumluluklardır.
- ❖ Ücretlerin dağılımı eşit işe eşit ücret ilkesine bağlı kalarak belirlenir.
- ❖ Eğer kadrolarda açık var ise bu açıkların doldurulması, yani atamalarının yapılması yarışma usulüne göre olur.
- ❖ Eğer birbirine benzer olan kadrolar var ise bunlar birer sınıf olarak belirlenip, kurulur.
- ❖ Kadro değiştirmek isteyenler olur ise bu kişiler kendileri için uygun olan yerleri bulurlar ve yarışmaya girerek yer değişikliğinde bulunmaya çalışırlar.
- ❖ Yüksek ve istisnai olan kadrolarda yeterlilik ilkesinin uygulanmaz.

---

<sup>44</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>45</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

### 2.1.1.2. Personel Sınıflandırması

Personel sınıflandırmasının (rütbe, rank) en tipik olarak görüldüğü ülke İngiltere'dir. Bunun dışında Hindistan, Fransa ve Almanya'da da etkin bir biçimde varlığını göstermektedir. Sistemin işleyişinde her hizmet sahip olduğu niteliklerine göre belirlenmiş olup gruplara ayrılmıştır ve çalışanlar bu gruptaki niteliklere uygun özelliklere sahip kişiler arasından seçilmiştir. Sistemin diğer bir tipik özelliğide memur hangi iş ve bölümde çalışırsa çalışsın sahip olduğu unvan, rütbe değişmez, yani çalışan kişinin yetkisinin ve görevlerinin azalıp artmasını onun alacağı ücreti etkilemez, standarttır<sup>46</sup>.

Personel sınıflandırmasında ücrette herhangi bir değişiklik olmazken kadro sınıflandırmasına baktığımızda bu sistem içerisinde çalışan memurun ücretinin yetki, görev ve sorumluluğuna göre değişkenlik gösterdiğini, yani memur daha az yetki ve sorumluluk gerektiren bir göreve atanırsa ücretinde buna göre belirli oranda bir azalma görülecektir. Personel ve kadro sınıflandırmasına bir örnek gösterecek olursak; subayların sınıflandırması rütbe esasına göre yapılmaktadır, bunun yanı sıra personel sınıflandırması sisteminde bir memurun statüsü genel müdürlük ise ve o memur şube müdürlüğü yapıyorsa aylık gelirinde bir azalma olmaz. Fakat kadro sınıflandırması sisteminde bu örneği değerlendirecek olursak bir şube müdürünün genel müdürlük kadrosuna ataması yapıldığında o memurun o statüde daha fazla aylık gelir elde ettiğini görürüz. Yani kadro sınıflandırmasında elde ettiğin yüksek makama göre ücret değişir<sup>47</sup>.

Ülkelerdeki siyasal, sosyal ya da ekonomik olaylar ya da bu yapılardaki farklılaşmalar kadrolama düzenini ve varlığını etkilemez. Sosyalist ve komünist ülkelerde bu hizmet devlete düşmektedir. Çin'de Deng Shiaping yönetiminde "yerinden" ve "hedeflere ve sonuçlara göre" yönetim sistem ve ilkelerinin benimsenip uygulamaya konulması, norm kadro yapısına olan ihtiyacı güncel hale getirmiş ve oluşturulan "kadro şemaları" aracılığı ile bu ihtiyaç tedricen giderilmeye çalışılmıştır<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>47</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>48</sup> Türkazam Ün, **Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Standart Kadro Uygulamaları**, Devlet Personel Başkanlığı, Ankara, 1992, s.16.

Rusya, Yugoslavya, İsrail'de eski tarihlerden beri oluşturulan kadro şemaları, gelişen teknoloji ve üretimde başta gelen etmen rolünü oynamıştır. Mihail Gorbaçov'un prestroika politikası, eskiden var olan norm kadro düzenine özel bir önem ve ağırlık getirmiştir<sup>49</sup>.

Kamu ve özel sektörün bir arada bulunduğu ülkelerde norm kadro düzeni benimsenmektedir. Liberal ülkelerde durum, öncekine göre esasta ayniliğini korumakla birlikte biçimde farklılık göstermektedir. Zira bu memleketlerde özel kesimle birlikte kamu kesimi de bulunmaktadır. Her iki kesimde, özellikle gelişmiş ülkelerde, norm kadro düzeni benimsenmektedir. Bu düzenin tesis ve işletilmesinde genellikle üç yolun izlendiği gözlenmektedir. Bunların birincisi devletin bu işi üstlenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bu durumda devletin "Merkezi Personel Örgütü" bu hizmeti üstlenmektedir. İkinci yol, bu alanda ihtisaslaşmış şirketlerce, taahhüt sistemi ile norm kadro düzeni kurulmaktadır. Sonuncu yolda ise karma sistem içinde bu hizmet yürütülmektedir<sup>50</sup>.

Amerika'da ise kadro sınıflandırması personel işlemlerini basitleştirmek ve tek biçimleştirmek amacıyla geniş ölçüde kullanılan bir araçtır. Böyle bir sınıflandırmanın temel birimi olan kadro, tek bir görevliye verilen ödev ve sorumlulukların tümüdür. Kadro sınıflandırmasında temel düşünce, bir örgütteki ödev ve sorumluluklar bakımından birbirine benzeyen kadroların görevli alma, ücret ve başka personel konularında aynı işlemi görmek üzere aynı kümeler içinde toplanmalarıdır<sup>51</sup>.

Kadro sınıflandırılmasında dikkat edilen en önemli husus kadro sınıflandırılmasında kişiye değil, kadroya bakılmasıdır.

Kadro sınıflandırılmasında kadronun ödevlerinin neler olduğunun belirlenmesi ve sorumluluk derecelerinin belirlenmesi en önemli sorunlardan biridir.

Cemal Mihçioğlu'nun söylemiyle, kamu yönetiminde bir kez kadro sınıflandırılması yapıldıktan sonra, bu sınıflandırmanın sonradan kurulacak yeni birim ve örgütleri kapsamaması sorun yaratmaktadır<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>50</sup> Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, TODAİE, 1992, s.95-96

<sup>51</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e

<sup>52</sup> Cemal Mihçioğlu, **Kamu Yönetimi**, SBF Yayını, Ankara, 1975, s.329.

### 2.1.2. TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARI

Kadro belirleme çalışmalarının Türk tarihinde Oğuzlara kadar uzandığını, Oğuzlardan sonra kurulan Türk Devletlerinde, Karahanlılarda, Büyük Selçuklularda, Anadolu Selçuklularında ve Osmanlılarda da önemli bir yer tuttuğundan bahsetmiştik.

Osmanlı imparatorluğunun yönetiminde mülkiye, ilmiye, kalemiye ve seyfiye olmak üzere dört sınıf bulunmaktaydı. Mülkiye sınıfında vezirler, beylerbeyleri, yüksek kumandanlar gibi askeri ve sivil yöneticiler vardı. Bu kademeye ait çalışanlar Enderun okullarında eğitim görürlerdi. İlmiye sınıfı, din, yargı ve eğitim alanlarıyla, kalemiye sınıfı ise devletin kayıtları ve yazışmaları ile uğraşırlardı. Seyfiye sınıfının çalışma alanında yeniçeriler ve sipahiler vardı. Kısacası Osmanlı Devletinde yönetim işleri bu dört sınıf tarafından görülmekteydi. Bu dört sınıfa girebilmenin belirli şartları bulunmaktaydı. Bu şartlardan biri o kişinin yaşının küçük olmasıydı. Osmanlı devletinde bu ve bunun gibi sisteme girebilmekte belirli şartların aranması devlet örgütünün devamlılığında önemli bir yere sahip olmuştur. Ancak duraklama ve gerileme devrinde sınıflar uygunsuz çıkar elde etme ve yarışmaya düşmüşler veya bu konuda olumsuz olarak birleşmişlerdir<sup>53</sup>.

Türkiye’de uzun yıllardır devam etmekte olan kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarından daha öncede bahsetmiştik. Kamu yönetimi reformu içerisinde kamu yönetimi alanında performans ve norm kadro çalışmaları en köklü değişikliklerden biri olmaktadır. Kamu yönetimi reformu içerisinde en temel dayanak olan çalışanlara, personele yönelik kadro sistemi “ kamu personel rejimidir.” 1949 yılında Neumark raporundan başlayarak günümüze kadar yapılan çalışmalarda kamu personeli sorunlarının; “kamu personelinin nitelik sorunu, kariyer ve liyakat sorunu, ücret yetersizliği ve ücret adaletsizliği sorunu, performans denetimine ilişkin sorunlar, personelin eğitime ilişkin sorunlar, personel alımı ve dağılımına ilişkin sorunlar” başlıkları altında toplandığı görülmektedir<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Hayrettin Kalkandelen, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, Adil Yayınevi, Ankara, s.29–38, Tortop, a.g.e., s. 101-102.

<sup>54</sup> Burhan Aykaç ve Hüseyin Yayman, “Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, 2003, s. 298.

Türkiye Cumhuriyeti olarak ilk kez 1960 yılından itibaren planlı kalkınma çalışmaları ile birlikte kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi çalışmalarında adımlar atılmaya başlanmıştır. Bu planlarda örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi, yönetsel işlem ve sorumlulukların ve kamu personel sisteminin işleyişinin düzenlenmesi gibi üç ana konu üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bu çalışmalar esnasında norm kadro düzenlemelerinin gerekliliğinden de bahsedilmiş, kalkınma planlarında ve yıllık programlarda bu konu üzerinde durulmuştur. 1960 yılında 160 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Bu kuruma norm kadro ile ilgili bazı görevler yüklenmiştir. Bu görevler; memur, hizmetli ve kadro ünvanlarını standart şekle getirmek ve aynı zamanda eşit işe eşit ücret politikasını uygulamak gibi konulardır<sup>55</sup>.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun kadro düzenlemeleri 1965 yılında yürürlüğe giren kamu personel rejimini bir bütün olarak düzenlemeyi amaçlamaktaydı. Fakat 657 sayılı bu kanunun bazı maddelerinin 1961 anayasasına aykırı olduğu gerekçesiyle 1966-3 sayılı kararla anayasa mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. İptal kararının ardından ortaya çıkan boşluk sonucunda 1970 yılında yürürlüğe giren 1327 ve bu kanun için hazırlık evresi olan 1322 sayılı Genel Kadro Kanunu, 1984 yılı 18488 no'lu Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 1322 sayılı kanunda göze çarpan bir farklılık bulunmaktadır ki, bu da; kadro çalışmalarının basit ve geçici düzenlemelerle yürütülen çalışmalarla değil, kanuni düzenlemelerin dahil edilmesinin gerekliliği ve önemliliği vurgulanmış ve bunun sonucunda norm kadro konusu tekrar gündeme gelmiştir<sup>56</sup>.

1972 yılı 14407 no'lu Resmi Gazete'de yayınlandığı üzere 1327 Sayılı kanunun 33. maddesi gereğince kadrosuz devlet memuru çalıştırılmayacağı hükmü belirlenmiş, aynı zamanda devlet memurlarının yerine getirdikleri vazifelerin her yıl bütçe kanunlarında gösterilmesi zorunlu hale getirilmiştir.

1974, 1975 ve 1983 yıllarına ait bütçe kanunlarında kadro ve kadro işlemlerine ait ayrıntılı düzenlemeler açık şekilde belirlenmiştir. Örneğin, 1974 sayılı bütçe kanununun 22. maddesinde 657 sayılı devlet memurları kanununun 33. maddesinin kadro cetvellerinin bütçe kanunlarına eklenmesi hükmü ve unvan standardizasyonu kadro cetvellerinin bakanlar kurulunca onaylanarak yürürlüğe

---

<sup>55</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

<sup>56</sup> Ulusoy, v.d. , a.g.e.

konulmasına kadar ertelenmiştir. 1975 yılı bütçe kanununda maliye bakanlığı, devlet personel dairesi ile ilgili bakanlıklar katma bütçeli idareler ve kamu iktisadi teşebbüsler için ilerde yapılacak kadro çalışmaları için yetkili birim kılınmışlardır.

Türkiye’de kamu yönetiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında V. Beş Yıllık Kalkınma Planında, “Personel ve ücret sistemi; günün şartlarına uyum gösteren, kuruluşlar arasında dengeli, kalifiye personelin istihdamına imkân veren bir yapıya kavuşturulacaktır<sup>57</sup>. Kuruluşların fonksiyonları ile uyumlu insan gücü planlaması yapılacak ve buna göre kadro ve ünvan standardizasyonu gerçekleştirilecektir. Kuruluşlarda her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklar kesin sınırları ile tespit edilecek, sorumluluktan kaçmanın müeyyidesinin belirlenmesine özellikle önem verilecektir” denilmiştir. 1991 yılı icra planında ise kuruluşların, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve üniversitelerle işbirliği yaparak norm kadro ve iş analizleri yaptırması, bürokratik işlemleri azaltıcı ve sadeleştirici çalışmalara devam etmeleri, hizmetlere uygun teşkilat yapısını kurmaya önem vermeleri istenilmiştir<sup>58</sup>.

Beşinci beş yıllık kalkınma planı ile personel rejimi sisteminde uygulanması istenilen faktörler belirlenmiştir. Milli güvenlik kurulunun almış olduğu tedbirler arasında olan norm kadro çalışmaları 1991 yılında başbakanlıkça ele alınmış ve kamu kurum ve kuruluşlarına talimat gönderilmiştir. Bu talimatta öncelikle kalkınmada öncelikli olan yörelerden en üst makamdan en alt seviyeye kadar hiyerarşik birimleri gösteren şemaların yapılması istenmiş, aynı zamanda sınıf, unvan, adet, gerekli norm kadro ünvan ve adetlerinin tesbitini sağlayan kriterlerin devlet personel başkanlığına göndermeleri istenmiştir.

1984 yılı, 18524 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 08.06.1984 tarihli 217 sayılı devlet personel başkanlığı kuruluş ve görevleri hakkındaki kanun hükmünde kararname ile devlet personel dairesi yeniden düzenlenmiştir ve bu düzenleme ve KHK ile adı devlet personel başkanlığı olarak değiştirilmiştir. Sonucunda bu ve bunun gibi personel rejimine ilişkin KHK’ler ile kadro ile personel rejimi arasında bağlantı sağlanabilmiştir. Fakat bu dönemde eksik olan bir şey söz konusuydu ki o da bazı kamu kurum ve kuruluşları bu bilgileri göndermemiştir. Bazı kamu kurum ve

---

<sup>57</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayın No: 1974, Ankara, 1985, s. 2 <http://ekutup.dpt.gov.tr> Erişim Tarihi: 10.12.2005

<sup>58</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

kuruluşları ise göndermiş ama eksik göndermişlerdir. Bu nedenle devlet personel başkanlığı norm kadro çalışmalarına bayındırlık ve iskan bakanlığı ve tarım, köy işleri bakanlığından, Türkiye genelindeki taşra teşkilatını oluşturan kadro yapılarından başlamıştır. Takip eden dönemde milli eğitim ve sağlık bakanlığına ve devlet personel başkanlığı tarafından norm kadroya ilişkin genelgeler gönderilmiştir<sup>59</sup>.

Başbakanlığın 03.11.1980 tarihli genelgesi uyarınca emniyet genel müdürlüğü merkez ve taşra kuruluşlarının teşkilat yapılarında ve görev fonksiyonlarında değişmeler meydana getiren teşkilat malzeme kadro (TMK) planlaması hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur<sup>60</sup>.

İş analizi, görev tanımlaması ve iş ölçümü gibi tekniklerin kullanılmadan norm kadro uygulamasına gidilen Sağlık Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü gibi bazı kurum ve kuruluşlarda objektif ve doğru sonuçlara dayandırılmadığından ihtiyaca cevap verebilen gerçek sonuçlar orta konulamamıştır, söz konusu norm kadro uygulama çabaları başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu ölçüm ve değerlendirme unsurlarında ön yargı olmaması gerekmektedir, aksi takdirde beklenen sonuçlara ulaşılamamaktadır.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında, “Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayısı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayısı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak üzere insan gücü planlaması yapılacak ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilmesi için kamu insan gücü envanteri çıkarılacaktır” denilmektedir<sup>61</sup>. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında ise; “Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden

---

<sup>59</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.,

<sup>60</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.,

<sup>61</sup> VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı , <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan-prg.html> , Erişim Tarihi: 10.11.2007



vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır. Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır. Taşra teşkilatı bulunan kuruluşların, il veya bölge teşkilatlarındaki kadrolar da bu kıstaslara göre tespit edilerek, kadroların belirli bölgelerde yığılması önlenecek, yapılan hizmetlere göre kadrolar ihdas edilecektir. Kurum farklılığı gözetilmeksizin bütün kadro ve pozisyonların kanunla ihdas edilmesi sağlanarak, önceden belirlenen norm kadro sayısı, olağanüstü bir hizmet genişlemesi olmadan arttırılmayacaktır. Bu bağlamda, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname gözden geçirilerek, yukarıda belirtilen kıstaslara uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanacaktır<sup>62</sup>.” 190 sayılı genel kadro ve usulü hakkındaki kanun hükmünde kararname 13.12.1983 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında norm kadro çalışmalarının kamuda uygulanmasına hız verilmiştir. Bu amaçla, 20.12.2000 tarih ve 1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usûl ve Esaslar” belirlenerek, kamu kurum ve kuruluşlarının yapacakları çalışmaları 2001–2003 yılları arasında tamamlamaları istenmiştir<sup>63</sup>.

11 Temmuz 2001 tarih ve 24459 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Başbakanlık Genelgesi ile norm kadro çalışmalarının, kuruluşlar itibariyle belirlenen takvime göre, 2001–2003 yılları arasında tamamlanması bildirilmiş ve bu takvime göre, bakanlıklar, bağlı ve ilgili kuruluşlar, üniversiteler ve mahalli idareler söz konusu norm kadro çalışmalarına TODAİE, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve üniversitelerden hizmet alarak başlamışlardır<sup>64</sup>.

24.12.2004 tarihinde 25680 sayılı RG’te, 07.12.2004 tarih ve 5272 sayılı Belediye Kanununun 3. kısmında, “Belediye Teşkilatı ve Personeli” bölümünde, belediye teşkilatının norm kadroya göre uygun olarak birimlerine ayrılacağı düzenlenmiştir<sup>65</sup>, maddesi yayınlanmıştır.

---

<sup>62</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.,

<sup>63</sup> 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, RG, 2000, Sayı; 24266

<sup>64</sup>Ufuk K. Bilgin ve Nihat Aytürk, “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, Türk İdare Dergisi, Sayı:438, Ankara, 2003, s.157.

<sup>65</sup> 5272 sayılı kanun, RG, 2004, Sayı; 25680

Yapılan bu yasal düzenlemeler sonucunda kamu kurum ve kuruluşları arasında ilki defa 1993 yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi EGO Genel Müdürlüğü ile Fen İşleri Daire Başkanlığı'nda norm kadro çalışmalarına başlanmasına rağmen fakat bu çalışmaların devamı getirilememiş ve faaliyete geçirilememiştir. Bu kamu kurumlarının dışında Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü'nde de norm kadro çalışmaları yapılmaktadır. Bu kurumlarda da gerçekleştirilen çalışmalara yönelik iş analizi, görev tanımlaması ve ölçümü gibi işlemler elde edilen sonuçsal verilere dayandırılmadığı için gerçekçi bir norm kadro çalışmasından söz edilememektedir<sup>66</sup>.

Planlı dönem özelliklerine baktığımızda hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında insan gücü planlaması, kadro ve unvan çalışmaları, yönetim yapısı ve personelin durumunu iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır.

### **3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE NORM KADRO**

Günümüzün değişen koşullarına bağlı olarak talep ve ihtiyaçlar değişimler göstermiştir. Hizmet ve sunumların daha hızlı bir biçimde verilmesi insanlar tarafından daha fazla talep edilmeye başlanmıştır. Kamu sektörü ve özel sektör arasında sürekli şekilde karşılaştırmalar yapılmış ve yapılan karşılaştırmalarda olumlu eleştirileri genelde özel sektör tarafı almıştır. Tüm bu gereksinimler ve ihtiyaçlar hatta personel sistemindeki niteliksiz yığılmalar insan kaynakları planlaması gereğini doğurmuştur.

1980 döneminden sonra işsizlikteki artış çok daha hızlı bir şekilde ilerlemiştir. Belediyelerdeki istihdam işsizler için bir iş kapısı olarak görülmüş, bu da belediyelerdeki personel yoğunluğunu çok daha fazla bir şekilde arttırmıştır. Her başa gelen iktidar kendi kadrosunu oluşturma çabası ile sürekli işe alımlar uygulamış ve kadrolaşmaya gidilmiştir. Bununla beraber bu durum Fidan'ında ifade ettiği gibi ilave personel giderleri ödenen ücretle sınırlı kalmamış, emeğin marjinal etkinliği süratle aşağı doğru inmeye ve potansiyel bir verimsizlik kaynağı oluşturmaya başlamıştır.<sup>67</sup> Bunun sonucunda belediyelerde kaçınılmaz bir personel yığılması

---

<sup>66</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.,

<sup>67</sup> Ahmet Fidan, "Yerel Yönetimlerde Kaynakların Etkin Ve Verimli Kullanımını Engellenen Faktörler ve Balıkesir Yöresindeki Yerel Yönetimler İçin Çözüm Önerileri", Mevzuat Dergisi, 2004, s. 73.

görülmüştür. Kesin kural olmamakla birlikte her beş yüz kişiye bir belediye görevlisi ilkesinin hassasiyetle uygulanması neticesi Almanya'da her beş yüz kişiye düşen personel sayısı (1}'in üzerinde değildir. Ülkemizde bu oran 5.20 olarak hesaplanmıştır. Ancak üretilen kamu hizmetlerinin eşitlendirilmesi halinde ülkemizde her beş yüz kişiye düşen personel sayısı 34'tür<sup>68</sup>. Yani bu durum bizlere belediyelerdeki aşırı istihdam olgusunun ne kadar fazla olduğunu matematiksel olarak da ifade etmektedir. Almanya'da beş yüz kişiye düşen personel sayısı bir iken, bu durum bizim ülkemizde otuz dört olarak hesaplanmıştır.

Özhan'ın dediği gibi, belediyelerin aşırı personel alımlarındaki en önemli etken ülkede yaşanan aşırı istihdam sorunudur. Aşırı işsizlik nedeniyle büyük baskı altında kalan belediyeleri bu baskıdan kurtaracak normatif ve yasal düzenlemeler yeterli değildir<sup>69</sup>.

İnsan kaynakları bilimsel bir çalışma olmanın yanı sıra örgüt içindeki motivasyonu ve buna bağlı olarak da verimliliği de arttırmaktadır. Yaman'a göre insan kaynakları konularının amacı insanların mutlu olması, insan hakları ya da insani duygulardan önce işletmedeki insanların en yüksek katkı ile iş ve değer üretmesini sağlamaktır. Makine, malzeme, para gibi diğer kaynakların iyi işletilmesi insana bağlıdır. İyi işleyen bir örgüt de amaçlarını gerçekleştirir<sup>70</sup>.

Kamu sektöründe vatandaşların ihtiyaçlarına daha nitelikli ve daha hızlı bir biçimde kavuşturma süreci yeni kamu işletmeciliği yönetim anlayışı ve bunun Türkiye'deki yansıması olan kamu reform tasarısı ile farklılaşmaya başlamış ve yeniden yapılanma sürecinde daha çok özel sektör içerisinde gördüğümüz bazı anlayış sistemleri kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Yeniden yapılanmada çok önemli bir kapının açılması da personel seçimi, kalifiye eleman, adama göre iş değil, işe göre adam unsurunu sağlayacak insan kaynakları planlaması sayesinde olmuştur.

---

<sup>68</sup> Hasan Özhan, "Belediyelerde Personel İstihdamı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Türk İdare Dergisi, Haziran, 1994, s.403-s.37.

<sup>69</sup> Özhan, a.g.e. s. 38.

<sup>70</sup> Meltem Yaman, **İnsan Kaynakları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.264.

### 3.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları adından basitçe bir anlam da çıkarılabileceği üzere insan kaynağını bulma, seçmedir. İnsan kaynaklarının planlanması ise bu basitçe tanım üzerinde biraz daha ilaveler yapıp daha programlı bir şekilde aktarımıyla karşımıza çıkmaktadır. Buna göre insan kaynakları planlaması örgütlerin, bunun için özel sektör ya da kamu sektörü diye ayırım yapmadan, insan kaynağını bulup, belirli niteliklere münhasır seçip, ilgili birimlere yerleştirmeleri süreci olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması bulma, seçme, yerleştirme faaliyetlerinin olduğu stratejiler bütünü olarak değerlendirilebilir.

İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır<sup>71</sup>.

Yüksel'e göre, insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenme ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir<sup>72</sup>.

Halil Can ve diğerlerinin (Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi isimli kitaplarında) aktardıkları üzere W. French'in insan kaynakları planlamasını şu şekilde ifade etmiştir: “insan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi süreci”dir<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık. (1. Baskı), İstanbul: Mart 2004, s.486.

<sup>72</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.68.

<sup>73</sup> Halil Can ve Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, (2. Baskı) Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995, s.90.

Tuğrak Kaynak'ta insan kaynakları planlamasını "esas itibarıyla bir örgütün gereksinme duyduğu iş gören miktarının sayıca saptanmasından örgütte personel ile ilgili her türlü işlemin belli bir sıraya göre düzenlenmesine kadar geniş, değişik ve çeşitli nitelikte anlamlara çekilmektedir"<sup>74</sup> şeklinde ifade etmiştir.

İnsan kaynakları planlaması örgütlerdeki personel istihdam miktarını ve ne kadar istihdam edilmesi gerektiğinin de cevabını verebilecek bir süreçtir. Dolayısıyla insan kaynakları planlamasının görevini, örgütteki insan kaynaklarının yapısal özelliklerini araştırma, bunun yanı sıra geleceğe yönelik araştırmalar yapmaya, hangi birimlere, hangi işler için, hangi niteliklere sahip olan ve ne kadar sayıda personel alınacağını örgüt misyon ve vizyonu göz önünde bulundurularak tahminlerinin yapılması şeklinde tanımlanabilir. Yani insan kaynakları planlaması örgütlerin insan kaynaklarına ilişkin uyguladıkları bir tahmin sürecidir. İnsan kaynakları planlaması tamamen sayısal verilere dayalı olmadığından yani sadece teorik açıdan yürütülebilen bir çalışma olamayacağından, temel kaynağı insan olduğundan davranışsal yargılar ön plana çıkmaktadır. Yani, sosyal ve psikolojik etkenler birinci dereceden etken olduğundan planlayıcıların çok daha fazla dikkatli olmaları gerekmekte ve aynı zamanda onların daha zor koşullarda kalmalarına sebep olmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasında örgütlerin işe alım, geliştirme, yönetim ve motivasyonuna bağlı olarak devam eden stratejik bir yaklaşım uygulamasıdır. İnsan kaynakları planlaması bu yaklaşım çerçevesinde bu amaçların başarıyla sonuçlandırılmasına hizmet eder. Dolayısıyla kesin yargılara varabilmek adına sayısal verilere dikkat eder, değerlendirmelerinde özenle inceler fakat aynı zamanda kişisel, insani duygulara da daha ağır ölçüde değer verir.

---

<sup>74</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 1996, s. 8.

### 3.2. NORM KADRO VE NORM KADRO ÇALIŞMALARI

Norm kadro, Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde, "Standart hale getirilmiş, tipleştirilmiş kadro ve görev" olarak tanımlanmaktadır<sup>75</sup>.

Norm sözcüğü sözlük anlamı olarak, kural, kurala bağlanmış anlamına gelmektedir. Norm, normal sözcüğünün kökenidir, normal demek, norma uygun anlamına gelmektedir ve düzgü, kural ve doğal yasa anlamını ifade etmektedir<sup>76</sup>. Bu sözcüğe eş anlam olarak, tekdüze, belli bir tipe göre ayrılmış, standart, örnek tip sözcükleri eş anlamlı olarak örnek verilebilir.

Kadro sözcüğü, bir görevin gerektiği şekilde yürütülmesi amacıyla aynı cinsten varlıkların bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bölüm içerisinde kadro sözcüğü bir işin yürütülmesi için bir cinsten kişilerin toplamı anlamında kullanılmıştır. Kadro bir örgütteki görevlerin yürütülmesini sağlayan bir yapı olarak da tanımlanmaktadır. Bu kadro yapısı, personel atamalarına, görevlerin yürütülmesine, ücretlerin ödenmesine vb tüm uygulamalarına yardımcı nitelik taşır. Bu nedenle bu kadro "görev yeri" olarak da adlandırılır. Ülkemizde kadro, memleketteki personel tarafından kapılması olağan bir yer olarak gözlemlenmektedir. Modern kadro anlayışı ise bu "görev yeri" tanımına tam olarak karşı bulunmaktadır. Buna göre, kadro belli ödevler, yetkiler ve sorumluluklardan oluşan, görev, yer sorumluluk ve yetkilerini önceden belirlenen, personelin genel ve özel niteliklerinin ayarlandığı bir sistemdir. Diğer kadro anlayışında vazife yerlerinin sürekli işgal altında olabileceği varsayımına karşılık olarak aksine aranan nitelikteki belirli kişilerin yerine işgalci personel bu kadro ve vazife yerlerine sahip olamaz. Nitelik, görev ve vazife unsurları öncesinde belirlenmiş ve gerekler buna göre hazırlanmıştır.

Düzenleme sözcüğü ise belirli unsurların belirli amaçlara göre kurallı duruma getirilmesi amacını taşımaktadır.

Bu üç kelimenin, yani, norm, kadro ve düzenleme sözcüklerinin anlamları birleştirilip sentez yapıldığında ortaya şu birleşim çıkmaktadır. " Bir örgütte birbirine benzer nitelikte olan görev ve sorumlulukların yürütülmesine olanak veren ve bu yürütmenin belli bir amaca göre düzenlenmesini sağlayan oluşumdur". Kısaca bu tanım norm kadroyu ifade etmektedir.

<sup>75</sup> TODAİE, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE yayını, Ankara, 1998, s.181.

<sup>76</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

Norm sözcüğünün kökeni Fransızcadır, yasaya uygun, kural olarak benimsenmiş anlamına gelmektedir. Kadro ise belirli bir sistem içerisinde bulunan Grekli görev ve sorumlulukları yerine getiren kişiler çizelgesi toplamıdır. Çeşitli ülkelerde kadro kavramından anlaşılan anlamlar farklı olmaktadır. Örneğin Amerika'da "position" sözcüğüyle anlatılan kadro, işin nitelik ve önemini, o kadroya ödenecek aylığın derecesini ve adaylarda aranacak nitelikleri belirten tek etkidir. Bu ülkede kadro, memurun yaptığı işlerin bütünüdür. Fransa'da kadro kavramı, hizmetin gereksinimleri ile onları tatmin edecek memurlar arasında bir aracılığı anlatmaktadır<sup>77</sup>.

Kadro, yetkili bir makam tarafından verilen bir şahsın devamlı veya aralı olarak çalışmasını gerektiren bir görev ve sorumluluklar grubudur. Kadro, işleri yapandan çok, yapılan işleri ifade eder<sup>78</sup>.

Standart kadro, "işletmenin ya da kuruluşun, saptanan amacına ulaşabilmesi için kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak, gerekli personel sayısının nitelikler itibariyle saptanmasıdır"<sup>79</sup>.

Norm kadro, belirli kurallara göre işgücü gerekleri belirlendikten sonra bu gereklere uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, teşvik edilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi suretiyle standart sayıda pozisyonun teşkili ve personelin tayini olarak tanımlanabilir<sup>80</sup>.

Diğer bir tanıma göre ise, "tüm kurum ve kuruluşların (tüm birimlerine ve örgütün tümüne kapsamlı olarak) her türdeki kadrodan ihtiyacı bulunan optimal düzeydeki kadro sayısını belirtir"<sup>81</sup>.

Veya "kurum ve kuruluşların, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları en uygun (ihtiyaçtan ne az ne fazla) kadronun nitelik ve nicelik olarak tespitidir. Daha kısa ve öz bir ifadeyle nitelik ve nicelik olarak standart hale getirilmiş kadrodur"<sup>82</sup>.

---

77 Tortop, a.g.e., s.96.

78 Özgür Yeğenoğlu, **Kadro Sınıflandırması**, Ankara, DSİ Yayınları,1960, s.42.

79 Hikmet Timur, "Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi", Hacettepe Ü. 1.1.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayfa:1-2, 1986, s.152.

80 Hikmet Seçim, "Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi", Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 255 Açıköğretim Yayın No: 122, Eskişehir, 1987, s.32.

81 Hayrettin Kalkandelen, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, Milli Produktivite Merkezi , Ankara, 1987, s.30.

82 Ün, a.g.e., s.16.

Norm kadro insan kaynakları planlamasının ve kamu personel yönetiminin altyapılarını oluşturmaktadır. Mahmut Demirkan'ın yapmış olduğu şu tanımda dikkate alınmalıdır, buna göre norm kadro; kamu kurum ve kuruluşlarının görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için nitelik ve nicelik yönünden uygun insan kaynağının temini ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir<sup>83</sup>.

### 3.2.1. İŞ ANALİZİ

İş analizi, bir işin görev, yetki ve sorumluluklarıyla işin gerektirdiği niteliklerin, çalışma koşullarının ve diğer işlerden farklılığının ortaya konulduğu teknik bir çalışmadır<sup>84</sup>. Analiz yapılması, işin niteliğinin ve uygunluğunun çevre şartlarına ve sisteme göre belirlenmesi anlamına gelmektedir, yani bir iş yapılırken onun hangi durum ve niteliğe göre, hangi koşullarda yapılacağı analiz sayesinde cevap bulur. İş analizi kısa sürede bitirilebilecek bir süreç değildir, incelenmesi gereken belirli bir zamana yayılması gereken zor ve özen gösterilmesi gereken bir süreçtir.

İş analizi yapılması aşamaları, bilgi toplanması, yöntem, anket ve mülakat tekniklerinin uygulanması sonucunda görevlerin unsurlarının belirlendiği, faktörlerin sıralandığı ve bu faktörlerin diğer görev ve faktörlerden ayrıldığı yönlerinin belirlenmesiyle oluşur. İş analizi, teknik ve bilimsel bir çalışmadır. İş analizi, işin unsurları, işin çeşitli faktörlerden dolayı içinde bulunduğu durum, söz konusu işin diğer işlerden farklılığı gibi unsurları içermektedir. İş analizleri hiç bir zaman bir sonuç değil, fakat sonuçlara ulaşılması bakımından kullanılması gereken bir araçtır<sup>85</sup>.

Kadro tanımlamasında, görev veya işi oluşturan her ödev ilk aşamada teker teker analiz edilerek her bir ödevin yerine getirilmesi için gerekli yetkiler saptanır, daha sonra her görevi oluşturan tüm ödevler ve yetkiler birlikte analiz edilerek bu

---

<sup>83</sup> Mahmut Demirkan, “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme”, 2003, [http://www.siyasalvakfi.org/Bulten14/norm\\_kadro.htm](http://www.siyasalvakfi.org/Bulten14/norm_kadro.htm), Erişim Tarihi: 05.02.2007

<sup>84</sup> Ün, a.g.e., s. 11.

<sup>85</sup> Kalkandelen, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, s.68 – 69.



ödevleri yerine getirecek ve bu yetkileri kullanacak kişide bulunacak gerekli nitelikler belirlenir, görev ve işler kadro haline getirilir<sup>86</sup>.

Norm kadro da önemli bir yer tutan ikinci aşama görev tanımlarının yapılmasıdır. Görev tanımlarının yapılmasına iş analizlerinin sonuçlarından elde edilen verilerin yazılı olarak ifade edilmesi olanak sağlamaktadır.

Yapılan iş analizleri neticesinde işe ilişkin bilgilerin toplanmasından sonra bu bilgilerin kısa ve özet tanımlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü iş analizleri ayrıntılı ve uzun yazımlara açıktır. Görev tanımları ise daha özlü bir anlatım gerektirir<sup>87</sup>.

### 3.2.2. İŞ ETÜDÜ

İş etüdünün tanımını şu şekilde yapabiliriz: İş etüdü, belirli bir alanda ya da olayda gelişim sağlayabilmek için belirli bir olayın ya da unsurun etkinliğini ekonomiklik ve etkenlik açısından bu unsurları etkileyen aynı zamanda insan çalışmasını geniş şekilde inceleyen bir teknik ve ayrıca bu incelemeleri yaparken yöntem metodu ve iş ölçüm tekniklerini kullanan genel bir terimdir<sup>88</sup>.

Güneş Oktay'ın çalışmasında belirttiği Almanya İş Etüdüleri Merkez Birliği'nin (REFA) yaptığı tanıma göre ise; "iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimlerin, çalışan kişinin iş yapabilme gücünü ve gereksinmelerini de göz önünde tutarak, işin iyileştirilmesi ve işletmenin daha ekonomik çalışmasını sağlamak amacı ile uygulanmasıdır" şeklinde ifade edilmektedir<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Kemal Sarıkaya ve Sabiha Za, "Norm Kadro Teknikleri", MKE Dergisi, 1993, s. 93

<sup>87</sup> İ. Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 128 İstanbul, 1990, s.148.

<sup>88</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

<sup>89</sup> A. Güneş Oktay, "İşletmelerde Personel Planlaması", MPM Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 1990, s.127.

### 3.2.3. METOT ETÜDÜ

İş etüdü yapılırken uygulanması gereken iki teknik vardır. Bunlardan biri metot etüdü iken diğeri iş ölçümü esaslarıdır. Metot etüdünün amacı maliyetlerin düşürülmesini sağlamak ve daha kolay, etkin yöntemlerin geliştirilmesidir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için bir işin yapılışında önerilen yöntemleri sırayla inceler ve kaydeder<sup>90</sup>.

### 3.2.4. İŞ ÖLÇÜMÜ

Bir işçinin, belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümünde dolaysız iş ölçümü teknikleri, iş örnekleme ve zaman etüdü de kullanılmaktadır<sup>91</sup>.

### 3.2.5. KADRO DEĞERLEMESİ

Genelde kullanımlarda değerlendirme ve değerlendirme sözcükleri birbiriyle karıştırılmakta ve birbiri yerine kullanılmaktadır. Değerlendirme demek, bir şeye değer kazandırma, ya da bir şeyin değerini arttırma anlamında kullanılmaktadır. Kadro değerlendirme sözcüğü yerine kullanıldığında kadroya değer katma anlamını vermekte ve bu da yanlış bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kadro değerlemesinde amaç, kadroların değerlerinin arttırılması değil kadroların sahip olduğu verilerin işleyişin var olan sürecin gidişatındaki değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Amaç süreci izlemek ve buna uygun yöntemler geliştirmektir. Yani kadro işleyişinde artış ve eksiliş unsurları gözetilmez buna karşın kadrolara ilişkin değer ve unsurlar gözetilerek incelemeye alınır<sup>92</sup>.

Kadro değerlemesinde iş, yetki ve personelin nitelikleri değerlendirme konusudur, iş veya görev değerlemesinde ise konu sadece iş ve ya görevdir. Bu iki değerlendirme arasında bu nitelik açısından fark bulunmaktadır. Kadro değerlendirilmesinde her kadro içinde bulunduğu etmenlere göre değerlendirilir ve sonrasında da diğer kadrolarla karşılaştırılır. Bu işlem sayesinde kadrolar parasal değerler olarak da

---

<sup>90</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

<sup>91</sup> Zühal Akal, **İş Etüdü**, MPM, Ankara, 1991, s.31, 36

<sup>92</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

karşılaştırma yapılmasına ve adil ücret dağılımının sağlanmasında dolaylı olarak yardımcı etken olur<sup>93</sup>.

Hayrettin Kalkandelen'in Reorganizasyon ve Norm Kadro isimli kitabında belirttiği gibi değerlendirme tanımı iki gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar; belli faktörlere göre içinde buldukları durumlar ve diğer kadrolar karşısında içinde buldukları durumlarıdır<sup>94</sup>. Birinci grup, dış faktörlere etkenlere göre kadroların değerlemesinin yapılmasıdır. İkinci grup ise, kadroların birbirleriyle değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

### 3.2.6. NORM KADRO KILAVUZU VE İNSAN KAYNAKLARI

Norm kadro kılavuzu örgütteki her birim için ne kadar kadroya hangi düzeyde ihtiyaç duyulduğunu gösteren bir tür belgedir. Bu sayının örgütün birimleri ve tümü bakımından dağılımı, norm kadro kılavuzu içinde sistemli, ayrıntılı ve gerekçeli olarak gösterilmektedir<sup>95</sup>.

Norm kadro kılavuz üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, bir dış kapak, bir iç kapaktaki çizelge ve kılavuz bölümleridir. Bu bölümlerin işlevleri ise şu şekilde açıklanmaktadır. Kılavuzun dış kapağında metne ait içerik tanımlanmıştır. İç kapaktaki çizelge ise kılavuz içindeki toplam bilgilerin özeti şeklinde ifade edilmektedir. Kılavuzda bölümler içinde farklı bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilerde şu şekilde sıralanmaktadır: İlkinde birimlerin kod numaraları, ikincisinde birimlerin adları, üçüncüsünde birim içerisinde yer alan kadrolar bulunmaktadır.

Adların belirlenmesinden sonraki bölümlerde ise, dört tane eşit aralıklı sütun bulunmaktadır ve bu sütunlarda ise, birincisinde kadro unvan sayısı, ikincisinde kılavuz hazırlanırken bulunan mevcut kadro sayısı, üçüncüsünde araştırma sonucunda belirlenen mevcut kadro sayısı, son sütunda ise mevcut kadro sayısı ile norm kadro sayısı yani araştırma yapıldıktan sonra oluşan optimal kadro sayısı arasındaki artı (+) ve eksi (-) değerler ortaya konur.

Kılavuzun son bölümünde iş etüdü ve kadroların performans standartları arasında kurulmuş olan ilişkiyle, bu işlemde kullanılan yöntem yer almaktadır.

---

<sup>93</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

<sup>94</sup> Kalkandelen, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, s.92-93

<sup>95</sup> Kalkandelen, **Reorganizasyon ve Norm Kadro**, s.12-13

Ayrıca bunların fonksiyonları, içerik ve kullanılışıyla ilgili açıklamalar da ayrıntılı olarak belirtilmektedir<sup>96</sup>.

### **3.2.7. GÖREV TANIMLAMASI**

Norm kadro düzenlemesinde kadro tanımlaması önemli bir yer teşkil eder. Sonuçları daha önceden belirlenmiş standart kadro tablosuna göre bir tanımlama formu oluşturulması ve bu tablonun şemasal hale dönüştürülmesi gerekmektedir.

Kadro şeması formları iki bölümden oluşur. Bu iki bölüm içerisinde çeşitli maddeler bulunmaktadır. Bu iki bölüm şu şekilde sınıflandırılabilir:

Birinci bölümde kadroya ait şu dört unsur belirtilmektedir:

- 1- Adı (Unvanı), varsa kod numarası
- 2- Ödevleri
- 3- Yetkileri
- 4- Sorumlulukları

İkinci bölümde ise kadroya ait değil personele ilişkin unsurlar aşağıdaki şekilde maddelendirilmiştir:

- 5- Genel nitelikler
- 6- Özel nitelikler
- 7- Aylık (Ücret)

#### **3.2.7.1. KADRONUN ADI:**

Kadroların her birine kendi karakter ve özelliğine göre bir isim verilir ve bu isimler sayesinde her bir kadro diğerlerinden ayrılır. Kadrolara isimler (unvanlar) verilirken bazı kurallara uyulmalıdır. Uyulması gereken kurallar şunlardır:

- İsimler herkesçe bilinen, kullanılan olmalıdır.
- Diğer kadro isimleriyle karışacak nitelikte olmamalıdır.
- Kısa, anlaşılır ve kullanımı kolay olmalıdır.

---

<sup>96</sup> Kalkandelen, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro Teknolojisi**, s.257 – 258

- İşe uygun esaslar iyi nitelikte yansıtılmalıdır.
- Eğer belirlenen isim göreve, amaca uygun düşmüyorsa, ya da olduğundan daha geniş kapsamlı biçimde yansıtılmalıysa bu durum parantez içerisinde belirtilmelidir.
- Tüm ünvanlar standart olarak düzenlenmelidir.

### **3.2.7.2. ÖDEVLERİ:**

Ödev, işi oluşturan temel ögedir, kişiye ne yapacağını gösteren ana yoldur. Sağlıklı bir biçimde oluşturulan ana görevler, yani ödevler kişiye yol gösterir ve işlerin en sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlar. Temel ögenin oluşturulması sonucu işlemler güvenilir biçimde uygulanır bunun yanı sıra yetki, sorumluluk, nitelik ve ücretlerin belirlenmesi gibi standartlar temel dayanak bulmuş olurlar. Kadro analizinde olduğu gibi ödevlerde de ne, niçin, nasıl yapılmaktadır, gibi sorulara yer verilmektedir.

### **3.2.7.3.YETKİLERİ:**

Yetki, çalışma alanımızda, görev (iş)'in yapılışında gerekli olanakların görevliye, görevin yerine getirilmesi sırasında kullanabilmesi hakkını verir. Yetki bir otorite ya da güç olarak da isimlendirilir, ya da bir görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan bir otorite olarak da adlandırılabilir<sup>97</sup>.

Yetkiler iki ana hususa ayrılır. Bunlardan ilki maddi olan yetkiler, diğeri de maddi olmayan yetkilere. Maddi yetkiler, isminden de anlaşılacağı üzere daha çok maddesel nitelikte yetkiler, harcanmak üzere elde bulunan para, makine, araç ve gereçler vb gibi hususlardan oluşmaktadır. Bunun dışında maddesel olmayan nitelikteki yetkiler ise, yasal otoritenin görevlilere sağladığı maddi olmayan güç ve statülerden oluşmaktadır<sup>98</sup>. Peki, nedir bu güç ve statüler? Buna örnek olarak, personeli atama, belgeyi imzalama, çalışanların çalışmalarını denetleme, personele izin verme, ödüllendirme ya da disiplin cezası verme, çalışanların çalışma

---

<sup>97</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

<sup>98</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

alanlarında değişiklik yapabilme, herhangi bir iş alanında örneğin bir atölyede işi durdurma, ya da çalışanın iş feshinin yapılması gibi yetkiler gösterilebilir.

Peki, bu maddi ya da maddi olmayan yetkiler sınırsızlıkla uygulanabilmekte midir? Böyle bir şey olsaydı tüm yetkiler sübjektif olarak kullanılabilirdi. Ama yetkinin cinsi, miktarı ve sınırı yasal metinler veya onların görevli kıldığı makam ya da kişiler tarafından saptanmakta ve bu yetkiyi kullanacak kişilerin nitelikleri, asgari ve azami düzeyleri belirlenmektedir. Yetki olmadan bir kadro varlığından söz edilemez, yetki olması kadroyu oluşturan unsurların olmazsa olmazıdır<sup>99</sup>.

#### **3.2.7.4. SORUMLULUKLARI:**

Sorumluluk ile ödev-görev aynı anlamda kullanılmaktadır. Sorumluluk öğesini şu şekilde ifade etmek mümkündür; Sorumluluklar, "ödevlerin zamanında ve mevzuat gereklerine göre yerine getirilmemesinden, yetkilerin gereğince ve zamanında kullanılmamasından doğacak maddi ve manevi zarar, ziyan ve diğer olumsuz sonuçlardan dolayı ....'e karşı sorumludur." şeklinde ifade edilmektedir<sup>100</sup>.

#### **3.2.7.5. PERSONELİN GENEL NİTELİKLERİ:**

Personelin genel nitelikleri ile ilgili şartlar Devlet Memurları Kanununun 48. maddesi ile sayılmıştır. Bunlar; Türk vatandaşlığı, yaş öğrenim, kamu hakları, cezai hükümlülük, askerlik ve sağlıkla ilgili niteliklerdir. Genel nitelikler başlığı altında sayılanlar, kamu hizmetine alınacaklar için gerekli görülen genel ve zorunlu nitelikler olmakta ve özel nitelikler saptanırken bu asgari şartların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

---

<sup>99</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

<sup>100</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

### 3.2.7.6. PERSONELİN ÖZEL NİTELİKLERİ:

Genel nitelikler yasa ve şartlarla belirlenmiştir, bunun yanı sıra her bir kadro için oradaki görev nitelikler adına belirlenen kadroya esas özel nitelikler de bulunmaktadır. Özel nitelikler kadro içersindeki ödevlerle birebir ilgilidir, birime göre değişiklik gösterebilir.

### 3.2.7.7. AYLIK / ÜCRET:

İş analizi sonucunda görevin ya da işin aylık ücreti ortaya çıkmamaktadır. Kadro değerlendirme işlemi ile görevlerin parasal değerleri birbirleriyle karşılaştırılır, ve bu yolla kadroların aylık veya ücreti bulunulabilir.

## 3.3. KADROLARIN PERFORMANS STANDARTLARINI SAPTAMA

Personelin başarı düzeyinin ölçülmesinde ve hizmet üretimlerinin saptanmasında etkenlik ölçütleri kullanılmaktadır. Peki, etkenlik nedir?

Girdilerin, ne kadarının başarıya dönüştüğünün, amacın hangi düzeyde gerçekleştirildiğinin göstergesidir, sonuçtur. Yapılan işler belirlenen sisteme ilişkin yapılmıyorsa sonuçta verimli dahi olsa başarılı değildir ve bunun açıklaması kurum etken çalışmamaktadır<sup>101</sup>.

Etkenlik toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır<sup>102</sup>. Buradaki toplam performansla anlatılmak istenilen çalışanların ve yöneticilerin aralarındaki ve dış çevreyle olan ilişkileri, makine ve donanımların durumu, sisteme ilişkin uygulanan yöntem vb arasındaki ilişkiler bütünüdür.

Kar amacından çok hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılırken etkenlik kavramından yararlanır<sup>103</sup>. Diğer verimlilik göstergelerinin başarılı

---

<sup>101</sup> Zuhal Akal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", MPM, Ocak, 2003, [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm).

Erişim Tarihi: 20.12.2007

<sup>102</sup> Akal, a.g.m.

<sup>103</sup> Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Beta Basım, Ankara, 1999, s.169.

sonuçlar vermesi de etkenliğin düzeyine bağlıdır. Bunu bir örnek ile açıklamak mümkündür. Örneğin, bir kurum ya da işletmede çalışanlardan daha iyi performans beklemek için ışıklandırma, çalışma mekanlarının dizaynı ve hatta üretim yapılacak olan bir mekanda makine ve donanımların sıralanması gibi etkenlere dikkat edilmesi sonucunda daha fazla başarı, verim elde edilecektir.

Genel kabul görmüş etkenlik formülü şu şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç}}{\text{Beklenen Sonuç(Yararlı Çıktı)}} < 1$$

Yapılan ölçümlerle daha iyi hizmet sunabilmek adına geleceğe ilişkin yenilik ve hedeflerde belirlenebilir, değişen şartlara daha kolay uyum sağlanabilir. Performansın bu şekillerde ölçülebilmesi gerek olup aynı zamanda buna ilişkin ölçümü objektif hale dönüştürebilmek için standartlarda belirlenmesi gerekmektedir.

Performans sözcüğü standartların belirlenmesinde, etkenliğin çözülmesinde ilgili bir kavramdır. Peki, performans nedir?

Yabancı kökenli olan bu sözcük Türkçeye edim olarak çevrilmiş, şimdilerde ise daha sık performans olarak kullanılmaktadır. Performans emeğin kalitesidir, genelde kalitenin müşteri memnuniyeti olarak tanımlandığı düşünülürse performans bireyin emeğine ilişkin olarak iç müşterilerin memnuniyeti olarak görülür<sup>104</sup>.

Performans, istenilen, hedeflenen sonuca hangi derecede ulaşıldığını, kimin, ne kadar başarı gösterdiğini derecelendiren bir kavramdır. Elde edilen sonuçlar nicel ya da nitel kavramlarla ifade edilir. Akal'a göre "bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir." Bu derecenin belirlenmesi objektif bir ölçüm ve değerlendirme işlemi gerektirir. Ölçüm ve değerlendirme işlemleri yapılırken bilimsel esaslara dayandırılmalıdır<sup>105</sup>.

Performans demek sadece tek bir bütünün oluşturduğu bir sistem değildir. Birçok alt yapının bir araya gelerek oluşan bir sistemdir. Yani, bütünün etkin

---

<sup>104</sup> Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 2000, s. 102–103.

<sup>105</sup> Akal, a.g.m.



olabilmesi için parçalarında başarısı önemlidir. Aynı ayrı tüm alt sektörlerin kendi içlerinde ve bütünüle ilişkisi vardır, başarısı ya da başarısızlığı toplam performansı etkiler. Parçalardan bir ya da birkaçının da başarılı olması tek başına yeterli değildir, her birinin kendi içinde bir görevi vardır ve hepsinin ortak amacı aynıdır.

Lekesiz'e göre performans genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nisbi olarak değerlendirilebilir<sup>106</sup>.

Performans somut şekilde ifade edilebilmeli, kişinin ya da kurumun hedeflenen düzeye hangi derecede, nasıl ulaşıldığını nicel ve nitel olarak göstermelidir. Peki, nedir nicel ve nitel bilgi, ayrıca bu bilgiler niçin gereklidir? Bilindiği gibi, nicel bilgi demek, sayısal veriler ve nitel bilgi demek ise sözel olarak bilgilerin açıklanması anlamına gelir. Bu da performans bilgisinin her iki yönde de açıklanabileceğini gösterir. Nitel bilgiye ulaşmak için, çalışanlarla yapılan anket ve mülakatlar, uzman kişilerin izlenimleri sonucu doğan bilgiler, belirli periyotlarla yapılan denetleme ve kontrollerden yararlanılabilir. Nicel bilgi için ise istatistiksel rapor ve sonuca ilişkin verilerden yararlanılabilir.

Performans seviyesini tespit etmek için elde edilen nicel ve nitel bilgiler değerlendirme aracı olarak kullanılır. Performans değerlemesinin yapılması aşamasında ne tür bilgilere ihtiyaç duyulacağı ve hangi tür bilgilerin kullanılacağı aşamasında performans bilgilerine ve o kadroya ilişkin bilinmesi gereken hususlar üzerinde özenle odaklanılmalıdır. Değerlendirme yapılırken ölçünün objektifliğine ve açık olması gerekliliğine dikkat edilmelidir. Değerler, ölçüm işlemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir, iyi-kötü, başarılı-başarısız, % 80.. gibi<sup>107</sup>.

Bir işletme ya da kurum diğerlerinden bağımsız şekilde, kendi misyonunu yerine getirmek için belirlediği hedefler doğrultusunda çalışır. Kurum ya da işletme çalışırken çevresinden de etkilenir. Etkilendiği çevreyi iç ve dış çevre olmak üzere

---

<sup>106</sup> Celalettin Lekesiz, , M., Kaymakamlık Genel İş ve Yürütümü Performans Denetimi Kriterler Ön Test Çalışması, [http://www.icisleri.gov.tr/\\_Icisleri/WPX/performans\\_denetimi\\_3.htm](http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/WPX/performans_denetimi_3.htm), Erişim Tarihi: 20.12.2007

<sup>107</sup> Lekesiz, a.g.e.

iki şekilde inceleyebiliriz. İç çevre dediğimizde ifade edilmek istenilen çalışanlar ve kurum ya da işletmeye ait ilgili donanımlardır, dış çevre ise sistemin dışında kalan her şey yani, ekonomik ve sosyal konum, idari yapıdır. Performansın çalışanların çalıştıkları ortamdaki olumlu yönde etkilenmesi durumu Neoklasik yönetim anlayışında da görülmüştür.

### **3.4. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNE PARALEL OLARAK NORM KADRO**

Yeni kamu işletmeciliği ile birlikte meydana gelen kökten değişim sonucu yönetim kuralları da anlayışı da değişim göstermiştir.

Yeni kamu yönetiminde yöneticiler, yalnızca kurallara ve prosedürlere uygun davranmakla sorumluluklarının gereğini yerine getirmiş sayılmamakta, yaptıkları işlerin sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadır<sup>108</sup>.

Yeni kamu yönetiminin ortak noktaları şu şekilde ifade edilebilir<sup>109</sup>:

1. Kamunun faaliyet alanı ve kamu kesimi tarafından sunulan hizmetler, yeniden tanımlanmalıdır.
2. Kamusal hizmetler sadece bürokrasi tarafından tekel olarak değil, alternatif yöntemlerle piyasa ortamında sunulmalıdır.
3. Kamu birimleri ve kamu çalışanları arasında rekabet sağlanmalıdır.
4. Girişimci bir yönetim oluşturulmalıdır. Çalışanların inisiyatif, risk ve sorumluluk alabilme yeteneğini geliştirilmelidir.
5. Kamuda tasarruf, etkinlik, verimlilik, kalite ve performans eksiklikleri vardır ve bu eksiklikler giderilmelidir. Özellikle performans ölçümüne imkan verilmelidir.
6. Özel kesim işletme kavram ve teknikleri kamu örgütlerinde uygulanmalıdır.
7. Kurallara değil, misyona, amaca ve sonuca odaklanılmalıdır.

<sup>108</sup> Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 2005, s.24.

<sup>109</sup> Hamza Al, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye’de Yansıması Olarak Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, <http://www.liberal-dt.org> Erişim Tarihi: 12.11.2007

8. Üstlerin emir ve direktiflerine değil hizmetten yararlananların ihtiyacına odaklanmak gerekir. Bu anlamda hizmetten yararlananları yeniden tanımlamak ve onlara seçenek sunmak gerekir.

9. Sorunlar ortaya çıkarmadan önce çözülmelidir.

10. Yönetimde katılım sağlanmalıdır. Bu katılım hem vatandaşların hem de çalışanların sürece katılmasını gerektirmektedir.

11. Yönetim desantralize edilmelidir.

12. Kamu sektörü küçültülmelidir.

Yeni kamu yönetiminin ortak noktaları okunduğu zaman özel sektör insan kaynakları gibi kamu yönetimi insan kaynakları planlaması da amaçlanmaktadır. Norm kadro uygulamalarının temel oluşum gerekçesi kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırma oluşturmaktadır.

Norm kadro uygulamaları 190 Sayılı KHK'nin 12. maddesi ve 217 Sayılı KHK'nin 3. maddesine göre alınan 2000/1658 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile başlatılmıştır. Bunun yanı sıra bu karar çerçevesinde yayınlanıp belirlenen "Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar" isimli karar ile de uygulanmasına yönelik usul ve esaslar adına bir uygulama süreç takvimi oluşturulmuştur.

Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararı'na göre; kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvanda, nitelikte ve sayıda personel istihdamının sağlanabilmesi amacıyla, kamu kurum ve kuruluşları memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin "norm kadro"larını özetle şu usul ve esaslara göre tespit ederler (2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı):

Norm kadro çalışmalarına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır. Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır (ihale yoluyla gördürülen hizmetler dahil). İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda

aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir (m. 1).

Teşkilat (örgüt) analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır (m. 2).

İş analizi çalışmalarında anket tekniğinden mutlaka yararlanılır (m. 3).

Kurum ve kuruluşlar teşkilat, iş analizi ve iş ölçümü çalışmalarında Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanan "Norm Kadro El Kitabı"ndan yararlanırlar ve çalışmalarının her safhasında bu Başkanlıktan danışmanlık hizmeti alabilirler (m. 4).

Bu çalışmalar, her kurum ve kuruluşun merkez, taşra ve diğer teşkilatlarındaki tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılır (m. 6).

Bu çalışmalar, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca kurumlar itibariyle belirlenen takvime göre, 2001- 2003 yılları arasında tamamlanır (m. 8).

Bakanlar Kurulu 13 maddelik kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin norm kadro usul ve esaslarını belirlemiş ve kamu kuruluşları 2001 yılında bu çalışmalara başlamıştır. Belirlenen norm kadrolar Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'na teslim edilmektedir.

Yeni tasarının amacı şu şekilde belirlenmiştir; Yeni tasarının birinci kısım ilk maddesinde yer alan ifade şudur: "Bu kanunun amacı, katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezi idare ile mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; merkezi idare teşkilatının yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemektir<sup>110</sup>". Yani, ihtiyaç odaklı, eşit, hizmetlerin yerelleşmesini amaç edinen bir yaklaşımdır.

---

<sup>110</sup> Ahu E. Yıldız, Tasarı Hala Kaygan Zeminde, [www.turkishtime.org](http://www.turkishtime.org), Erişim Tarihi: 04.12.2005

Bu reform tasarısında denetim, halk denetçisi, saydamlık vb. gibi ilkelerin yanında konumuzun temelini oluşturan insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde de değişimler meydana getirilmiştir.

Kamu sektörü dendiğinde çalışanlarla ilgili olarak personel yönetimi akla gelir, fakat yeni yasayla birlikte birçok alanda özelleşme esintileri görüldüğü gibi çalışanlar sistemine ilişkinde bu kavramın yerini insan kaynakları yönetimi almıştır. Yapılan bu değişiklik, mevzuattaki terimlerin yerini yeni kavramların almasıyla başlamıştır.

Tasarıda öncelikle hizmetlerin sunulması için memurlar, tam veya kısmi zamanlı çalışanlarla diğer kamu görevlileri tarafından yürütülmesine karar verilmiş, bunun yanı sıra da memurların ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmaları ve görevlerinde yükselmelerinin ehliyete dayalı seçme sınavı ve bunu yanında liyakat sistemi esasına göre yapılması, ayrıca çalışanların, memur ya da diğer kamu görevlilerinin performans ölçütlerine göre değerlendirilmesinin ve ödüllendirilmesi hususunda büyük bir vurgu yapılmıştır. Amaç ücrette ve işe alımlarda adaleti sağlamaktır, fakat bu hususta dikkat etmek gereken bir şey de var ki kesinlikle liyakat sisteminin vb. yöntemlerin farklı amaçlarla kullanılmaması gerekmektedir. Belirlenen maddelere göre bu yaklaşım ile ilgili net açıklamalar yapılmamıştır.

Kamu personelinin seçiminde, liyakata dayalı seçim söz konusudur. Aynı zamanda sözleşmeli personel uygulaması başlatılmıştır. Bazı kesimler bu tür uygulamaların siyasi kayırmalara neden olacağını öne sürmüştür. Tasarıda liyakat ilkesinden bazı alanlar için uzaklaşma olduğu görülmektedir. Bundan kastedilen var olan hükümetin görevinin sona ermesiyle birlikte bazı üst düzey kamu görevlilerinin de görevinin sona ermesidir. İlgili fıkraya göre, Milli Savunma Bakanlığı hariç, bakanlık müsteşarları ile başkanlık ve genel müdürlük şeklinde kurulan bağlı ve ilgili kuruluşlarda, kendi genel kurullarının seçimiyle gelenler dışındaki, başkan veya genel müdürlerin görevi kendiliğinden sona erer<sup>111</sup>. Zaten böyle bir madde tasarıda olsun ya da olmasın hükümetler değiştğinde doğal olarak eski kadro yerine kendi çevrelerinden yeni bir kadro oluşturulmaktadır. Bu eskiden günümüze aynı şekilde

---

<sup>111</sup>Demir, a.g.e.

devam etmektedir ve iktidarlar bu konuya ilişkin olarak başarılı olabilmek adına kendi çevrelerinden kadro oluşturdıklarını ifade ederler.

Norm kadro uygulamalarında liyakat sistemi, kariyerin esas alınması, eşit işe eşit ücret gibi ücret esaslarının alınması, kadroların objektif seçme kriterlerine göre seçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi gibi personel rejimine ilişkin bir istihdam politikası amaçlanmaktadır. Değerlendirme ve seçimler bu tür uygulamaların kullanımı ve uygun ücret politikalarının kullanımı ile daha çok kolaylaşacaktır.

### 3.5. NORM KADRO ÇALIŞMALARINDAKİ SORUNLAR

Bilindiği gibi her yeni tasarı ve değişimde konunun amacının ve esasının ne olduğu bilinmeden karşı çıkanlar ya da karşı çıkmasa dahi ne olduğunu anlamadan bilmeden uygulamaya başlayan taraflar olmaktadır. Dolayısıyla norm kadro adı verilen süreç için de aynısı geçerlidir. Bu sürece karşı çıkıp sadece dezavantajlarını sunan tarafların yanı sıra kamu kurum ve kuruluşlarındaki bazı yöneticilerde norm kadro uygulamalarının asıl amacını bilmeden sadece Bakanlar Kurulu'nun bir kararı olması dolayısıyla kabul ederek işe başlamışlardır. Yani, konunun özünü anlamadan sadece bir karar olması dolayısıyla tepe yönetiminin bu süreci uygulamaya başlaması, alt kademelere de aynı şekilde yansımaktadır. Tepe yönetim inanmadan norm kadro sürecini uygulamaya başlarsa bu olumsuz etki alt yönetim, kadro ve çalışanlara da olumsuz şekilde yansiyacak, dolayısıyla uygulama sürecinde başlangıçtan itibaren bir kopukluk yaşanabilecektir.

Türkiye de 2000/1658 sayılı KHK ile uygulama süreci başlatılan norm kadro uygulamaları ile ilgili 2006 yılında iptal kararı alınmıştır. Danıştay 5. Dairesinin 2006/3751 esas no'lu ve 08.11.2006 tarihli kararı ile Norm Kadro için yürütmeye durdurma kararı vermiştir<sup>112</sup>. Kararın sonuç metni şöyledir<sup>113</sup>;

22.04.2006 tarih ve 26147 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2005/9809 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına ilişkin Esasların yetki yönünden hukuka aykırı olması nedeniyle yürütmesinin durdurulmasına 08.11.2006 tarihinde oy çokluğu ile karar verildi. Danıştay 5. dairesi norm kadro konusunda

<sup>112</sup>Sedat Turan, Yürürlüğü Durdurulan Norm Kadro Uygulamaları <http://ideyonetisim.com.tr/index.php?pid=46>, Erişim Tarihi: 05.05.2008

<sup>113</sup>Turan, a.g.e.

bakanlar kurulunun yetkili olmadığına karar vermiştir. Danıştay'ın vermiş olduğu bu karar sonucunda ülke genelindeki 100 bin işçiyi ilgilendiren norm kadro esaslı gerekli değişiklik ve hükümler ile sonuca bağlanmıştır. Bu haberin çıkması ve iptal gerekçesi olarak Belediye – İş üyesi Karabüklü bir işçinin açtığı davada usul açısından Bakanlar Kurulunun norm kadro belirleme yetkisi olmadığına karar verilmesi gösterilmiştir<sup>114</sup>. İlgili habere göre kararın uygulanması sonucu 15 bin belediye işçisinden 5 bini işsiz kalacaktı. Bunun yanı sıra diğer bir açıdan değerlendirilirse belediyeler devlet memuru sayısının % 40'ı kadar geçici işçi çalıştırabileceklerdi. Yani geçici işçi sayısında artış olurken, kadrolu çalışan sayısında azalmalar meydana gelecekti.

Norm kadro süreci kadroda kökten bir değişikliği savunmakta, bu değişimde başarılı olabilmesi için öncelikle tepe yönetimin bu değişikliği kabullenmesi gerekmekte ve beraberinde değişim kademeli olarak tüm sistemlere yayılmalıdır.

Konunun bilinmesiyle ilgili olan diğer bir sorun, işgörenlerin bu konuda bilinçlendirilememesinden kaynaklanmaktadır. Norm kadroyla ilgili amaç ve faaliyetler, uygulama esas ve şartları, çalışanlara ve kuruma sağlayacağı yararlar vb. alanlarda tüm çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Fakat işgörenler bu alanlarda eğitimsiz bırakılmakta bu da o kadro ve kurum içerisinde uyumsuzluğa yol açmaktadır. Oysaki bu alanlarda eğitimler verilir ve gerekli açıklamalar yapılırsa uyumsuzluk ve sıkıntıdan kendiliğinden ortadan kalkabilecektir.

Norm kadro uygulama süreci esaslarından biri de iş tanımlamasının yapılmasıdır. Bunu daha önce norm kadro kılavuzu bölümünde de açıklamıştık. Fakat iş tanımlamalarının yapılabilmesi için iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizlerini yapılabilmesi içinde iş görenlerden bilgi toplanması gerekmektedir. Fakat işgörenler, işin ciddiyetinde olmadıklarından ya da yapılan çalışmalara inanmadıklarından yapılan bilgi toplama, anket uygulamalarında eksik ya da yanlış bilgiler verebilmekte bu da analizin sonuçlarını yanlış aksettirmektedir.

Süreç yeterince açık şekilde belirtilemediğinden değişime direnç artacak ya da tam bir değişim sağlanamayacaktır. Ama değişime karşı gelmenin asıl nedeni ise gelir ve statü kaybıdır. Çünkü norm kadro gereksiz kadrolaşmayı engellemeyi,

---

<sup>114</sup> Süriye Çatak, “Norm Kadro, İptal”, Kocaeli Demokrat, 13 Aralık 2006, s. 1.

adama göre iş değil, işe göre adam teorisinin uygulanmasına çalışıldığı ve aynı zamanda fazlalaşmış, bazı sebeplerle fazla kadrolaşmaya gitmiş kurumlar için ve orada çalışanlar için bir tehlike arz etmektedir. Norm kadro hem o iş için yetersiz olan kişinin hem de kadrolarda olması gerekenden fazla sayıda iş gören kişilerin uzaklaştırılmasını amaçlamaktadır. Gelir kaybına uğrayacak bu kişiler norm kadro uygulamalarına kesinlikle karşı çıkmaktadır. Norm kadro süreci içerisinde kadroyu dolduran yani fazla olan kişi sayısının standartlara göre indirilmesinin sağlanmasında yönetici ünvanındaki kişilere ağır bir yük binmektedir. Dolayısıyla yapılan değerlendirmelerde yönetici ünvanındaki kişiler değerlendirmelerini subjektif yargılar olmaksızın objektif kriterleri esas alarak yapmalıdırlar.

Son olarak ise norm kadro çalışmalarında engel teşkil edebilecek, Türk Kamu Yönetimi'nin genel yapısı olan işin yerine getirilmesini engelleyen bazı unsurlar vardır. Mahmut Demirkan'ın kamuda insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarına ilişkin bir değerlendirme makalesinde belirttiği üzere bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir<sup>115</sup>;

- a. “Bir bedel-karşılık ödemededen elde etme alışkanlığı”
- b. Liyakat kültüründen çok, sadakat kültürüne olan inanç
- c. Amirlere aşırı bağlılık ve kişisel girişimin olmaması
- d. İşin gerektirdiği esnekliği gösterememek
- e. Metotsuzluk, analitik düşünce ve planlama alışkanlığının olmaması
- f. İşin gerektirdiği vasıf veya özellikleri taşımamak
- g. Nemelazımcılık, ilgisizlik
- h. Vizyon eksikliği ve günlük rutin işleri yapmakla yetinmek

Bu ve buna benzer maddelerde gördüğümüz sebepler ya da geleneksel yönetim anlayışından kalma alışkanlıklar dolayısıyla norm kadro uygulama sürecinde zorluklar meydana gelebilmektedir. Çünkü bu sayılan maddeler yönetime ya da eğitime ilişkin sorunlar değil, tamamen kültürel özellikler taşıyan unsurlardır.

---

<sup>115</sup> Demirkan, a.g.m



### 3.6. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO GEREKLİ MİDİR?

Norm kadro uygulamaları gerekli midir sorusunun cevabına geçmeden önce norm kadronun amacı sorusuna yanıt verilmesi daha yerinde olacaktır. Öyleyse nedir norm kadronun amacı?

Norm kadro, bir kuruluş ya da bir birimin öngörülen amacına ulaşması için kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak amacı doğrultusunda yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesidir. Diğer bir anlatımla, norm kadronun amacı gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır<sup>116</sup>.

Norm kadro uygulamaları beraberinde çeşitli tartışmaları da getirdi. Bir önceki bölümde norm kadro uygulamalarının yararlarından, bizlere getireceği avantajlardan bahsettik. Norm kadro uygulamalarının dezavantajlarından bahsetmeden önce norm kadro süreci uygulanmalı mıdır, ya da niçin uygulanmalıdır, sorularına cevap vermemiz konunun işleyişi açısından gerekli olacaktır.

Norm kadro tarihi ilk bölümde norm kadro tanımını yaparken de yazdığımız gibi VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde başlamıştır. Mahmut Demirkan'ın kamuda insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarına ilişkin bir değerlendirme isimli makalesinde yazdığına göre; planın, “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması” başlığı altında konuya ilişkin mevcut durum değerlendirilerek aksak ve eksik yönlerin giderilmesinin gerektiğinden bahsedilmektedir. Amaç, İlkeler ve Politikalar başlığı altında ise; “kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması” vurgulanarak devamında şu ifadelerle yer verilmektedir:

.... kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu

---

<sup>116</sup> Hikmet TİMUR, “Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Dergisi 2, 2004, s. 201 - 221.

yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır<sup>117</sup>.

İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro gereklidir. Peki insan kaynakları planlaması gerekliliği neden kaynaklanmaktadır?

İnsan kaynakları planlamasının örgütlerde gerekli olma sebeplerini Özgen ve diğerleri birkaç başlık altında kısaca özetlemiştir:

İş gücü maliyetinin artması, Teknolojide sürekli olarak meydana gelen hızlı değişimler, nitelikli iş gücü kıtlığı, hızlı ve toplumsal kültürel gelişmeler, yasal ve politik gelişmeler, küreselleşmenin ortaya çıkardığı yenedünya düzeni<sup>118</sup>, dir.

Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır. Taşra teşkilatı bulunan kuruluşların, il veya bölge teşkilatlarındaki kadrolar da bu kıstaslara göre tespit edilerek, kadroların belirli bölgelerde yığılması önlenecek, yapılan hizmetlere göre kadrolar ihdas edilecektir. Kurum farklılığı gözetilmeksizin bütün kadro ve pozisyonların kanunla ihdas edilmesi sağlanarak, önceden belirlenen norm kadro sayısı, olağanüstü bir hizmet genişlemesi olmadan arttırılmayacaktır. Bu bağlamda, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname gözden geçirilerek, yukarıda belirtilen kıstaslara uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanacaktır<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Demirkan, a.g.m.

<sup>118</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 74

<sup>119</sup> VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan-prg.html>, Erişim Tarihi: 10.11.2007

### **3.6.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO UYGULAMASININ YARARLARI**

Norm kadro çalışmaları insan kaynakları planlamasının ve kamu personel yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi insan kaynakları planlaması personelin kadrolara yerleştirilmesinde ve işe alımında kadronun devamlılığı ve kalitesi için esas ögeyi oluşturmaktadır. Norm kadro çalışmalarında, kamu hizmetlerinde etkinliğin ve verimliliğin ve vatandaşın memnuniyetinin sağlanması için insan kaynaklarının yani kamuda kullanılan daha sık ifadesiyle kadroların kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmetin ihtiyaçlarını karşılayabileceği şekilde düzenlenmesi aynı zamanda da gelecekte yapılacak olan değişikliklerde bu süreçlerin uygulanması amacını gütmelidir. O anki kadro yapısı ve geleceğe yönelik oluşabilecek yapılanmalarda önemli bir yer tutar.

Norm kadro çağdaş personel yönetiminde, personel sisteminin esas yapısıdır. Bu sebeple norm kadro uygulaması personel ihtiyacının karşılanması bunun yanı sıra seçilmesi, niteliklerinin belirlenmesi işe alınması, değerlendirilmesi, atamalarını yapılması ve ücretlendirilmesi gibi birçok alt yapı işlemini de beraberinde yürütür.

Buna göre norm kadro uygulamasının yararları şu şekilde sıralanabilir;

- ❖ Norm kadro çalışması ile personel seçimi, terfisinde kadroya ve işe, işin niteliğine uygun insanların bulunup bulunmadığı ortaya çıkarılır ve bu insanların istihdam edilmesi olanağını sağlar.
- ❖ İstihdam edilmesi ya da terfi edilecek olan personel ile ilgili olarak objektifliği, adaleti ve dolayısıyla güveni sağlar.
- ❖ Mevcut personel hakkında yönetime bilgi sağlar. Personelin eksiklerini görmeye, bilgi ve becerilerinin ölçülebilmesine, aynı zamanda yapılan değerlendirmeler sonucunda personelin hangi alanlarda eğitimlere ihtiyaç duyduğu analizleri de yapılabilmesi mümkün kılar.
- ❖ Norm kadro uygulaması ile kadroların ünvanları belirginleştirilir ve standartlaştırılır.
- ❖ Liyakat sistemi uygulamaları ile kadroların derecelerinin yükseltilmesi ve ilerlemesi sağlanabilir. Ayrıca, kadrolarla ilgili karışıklıklar önlenir ya da olursa düzeltilebilir.

- ❖ İnsan kaynaklarının ihtiyaçları, uygun personelin bulunup gerekli kadroya yerleştirilmesi gibi özel sektörde uygulanan kıstaslar kamu yönetiminde de kamu personel yönetim süreci uygulama imkânı bulur. Bu süreç sayesinde personele ilişkin düzenlemeler plan ve program dâhilince belirli standartlara ilişkin şekilde yürütülür, sorunlar ve bunlara ilişkin çözümler daha sistematik bir şekilde çözülür.
- ❖ Bütçe uygulamalarında kadroya, yönetime yardım eder. Personel giderleri yapılan çalışmalar ve standartlar sonucunda gerçeğe uygun şekilde saptanır ve buna göre gider ve harcamalar belirlenir ve bütçe işlemlerinin yapılmasını mümkün kılar.
- ❖ Kamu kurum ve kuruluşlarında etkinlik ve verimliliğinde sağlanmasının yanında adalet ve kurumlar arasındaki uyumunda sağlanması amaçlanıyor ise kurumlar arasındaki kadro ve meslek tanımlamalarından, bunlara ilişkin belge ve raporların düzenlenmesine, bir kadro için gerekli olacak her türlü süreçte, ücretlendirmede ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında vb konularda kamu yönetimi standardı oluşturmak yarar sağlayacaktır. Norm kadro uygulamaları sayesinde işe, personele verilere ilişkin istatistikler her daim hazır olur. Çünkü norm kadro uygulamaları istatistiklerin düzenli olmasını ve verilerin hazır olmasını zorunlu hale getiren sistemli bir uygulamadır. Bu sistematik sayesinde karar verme mekanizması düzenli bir şekilde çalışır ve faaliyetlerin doğru yönde ilerlemesini sağlar.
- ❖ Norm kadro sayesinde sistem içerisindeki uygulama, tanımlama ve faaliyetlerin içeriği belirlidir, dolayısıyla sistem içerisinde neyin, ne zaman, nasıl, kim tarafından yapılacağı kargaşası gibi boşluklar yoktur. Bu boşlukları bu sistem netleştirir ve belirsizlikler ortadan kalktığı gibi sistem içerisinde meydana gelecek değişimlere çalışanlar karşı durmazlar.

Kalkandelen'e göre de yararları şunlardır<sup>120</sup>:

- ❖ İşin gereklerine uygun personel seçimine ve terfisine imkân tanır.
- ❖ Mevcut personelin durumunun değerlendirilerek yeteneklerine uygun bir biçimde istihdam edilip edilmediğinin görülmesini sağlar.
- ❖ Ünvan standardizasyonu sağlanarak, kadro ilerlemesinde ve derece yükselmesinde objektif standartlar sağlanır.
- ❖ Kurumun insan kaynağının planlı ve stratejik istihdamına olanak sağlar.
- ❖ Personele ilişkin bir takım istatistikler düzenli olarak tutulmaya başlar.
- ❖ İşe ve işin yapılmasına ilişkin belirsizlikler ortadan kaldırılmış olur.

Bilindiği gibi kadrolarda değişimler yapılmak istendiğinde insanlar bu değişimlere karşı dururlar. Çünkü yapılacak olan değişimlerin kendileri üzerinde ne etki yaratacağından şüphe duyarlar, daha doğrusu yapılan bu değişimlerin onların mevkileri, statüsü üzerinde olumsuz etki yaratacağını düşünüp, makam kaygısı yaşayabilirler. Fakat insan kaynakları planlaması olarak uygulanan norm kadro süreci içerisinde yapılan ve yapılacak olan işlev ve değişiklikler standartlarla belirlenmiştir. Bunun yanı sıra avantaj ve dezavantajlar açısından değerlendirilmeler yapıldığından herkes olan ve ya olacak olan unsurları görür bu da değişimin hızını arttırır ve kadro, sistem içerisinde güveni arttırır.

---

<sup>120</sup> Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, Ankara, 1997, s. 36.

### 3.7. NORM KADRONUN UYGULANMASI

06/11/2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11/07/2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarının belirli bir takvime göre yapılması öngörülmüş ve bu çalışmaların yapılmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler belirtilmiştir<sup>121</sup>

Kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak norm kadro çalışmalarında uyulacak usul ve esaslar başlığı altında verilen bu takvimde çalışma usul, uygulama ve düzeni belirtilmiştir.

2000 / 1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararına göre, kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvanda, nitelikte ve sayıda personel istihdamının sağlanabilmesi amacıyla, kamu kurum ve kuruluşları memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadro”larını özetle şu usûl ve esaslara göre tespit ederler (2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı):

“Norm kadro çalışmalarına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır. Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır (ihale yoluyla gördürülen hizmetler dahil).”

- İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir (m. 1).
- Teşkilat (örgüt) analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır (m. 2).
- İş analizi çalışmalarında anket tekniğinden mutlaka yararlanılır (m. 3).

---

<sup>121</sup>Timur, a.g.m , s. 201.

- Kurum ve kuruluşlar teşkilat, iş analizi ve iş ölçümü çalışmalarında Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanan "Norm Kadro El Kitabı"ndan yararlanırlar ve çalışmalarının her safhasında bu Başkanlıktan danışmanlık hizmeti alabilirler (m. 4).
- Bu çalışmalar, her kurum ve kuruluşun merkez, taşra ve diğer teşkilatlarındaki tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılır (m. 6).

Bu çalışmalar, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca kurumlar itibariyle belirlenen takvime göre, 2001–2003 yılları arasında tamamlanır (m. 8).

### 3.7.1. NORM KADRO DÜZENLEME SÜREÇLERİ

Norm kadro el kitabından faydalandığımız üzere, norm kadro çalışmalarında düzenleme süreçleri şu şekilde oluşmaktadır<sup>122</sup>:

- Teşkilat / birim analizinin yapılması: Bu ilk aşamada teşkilata ilişkin yapı, görev ve unsurlarla teşkilatın amaçları arasındaki uyum derecesi araştırılır ve değerlendirilir.
- İş analizi: İkinci aşama olan iş analizinde personel ve birimlere ilişkin kıstaslar analiz edilir. Yani işgörenin, personelin hangi birimde hangi görevleri yapacağı, bu görevleri yerine getirebilmesi için sahip olması gereken niteliklerin analizini yapar.
- İş yükü hesaplamaları: İş yükü hesaplamaları kadroda kaç (kişi) personelin çalışmasının bilinmesi için gerekli bir unsurdur. Çünkü hesaplanan iş yüküne göre o birimde personel çalıştırılacaktır.

İş yükü hesaplaması yapıldıktan sonra, bir birimde toplam iş yüklerinin, personelin çalışma performansına(1365 saat) bölünmesiyle, o birimde gerekli personel sayısı yani "Norm Kadro" belirlenmiş olur (Norm Kadro El Kitabı ).

- Norm kadro kılavuz formlarının hazırlanması: Kılavuz formlarının amacı, her bir birim için gerekli olacak personel sayısı ve dolayısıyla o birimdeki toplam personel sayısını hesaplamaktır.

<sup>122</sup> Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, DPB Yayın No: 269 s. 3 - 6

- Malzemenin belirlenmesi: Kadrolardaki birimlerin görevlerine ve çalışan personel sayılarına göre etkin ve verimli hizmeti yürütebilmeye yönelik gerekli araç, gereç, malzeme ve ekipmanların sağlanması işlemini gerçekleştirmeye yarar sağlar.
- Mevzuat değişikliği teklifinin hazırlanması: Yapılan norm kadro çalışmaları sonucunda yeni bir birimin kurulması ya da önceki bir birimin kaldırılmasına ilişkin bir çalışma yapılacaksa mevzuat değişikliği ile ilgili tekliflerin hazırlanması aşamasıdır.
- Çalışmaların üst makamlara iletilmesi: Yapılan faaliyetlerin üst mevkilere duyurulması aşamasıdır.
- Veri tabanının oluşturulması: Çok sayıda analiz, değerlendirme vb. veriler meydana geleceğinden bu verilerin CD ortamında toplanıp bir veri tabanı elde edilmesine imkan sağlayan aşamadır.
- Çalışmaların merkeze iletilmesi: Son aşamada ise yapılan analizler, değerlendirmeler gibi süreçlerin sonunda oluşturulan verilerin değerlendirilmek ve incelenmek üzere merkeze gönderilmesi aşamasıdır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 4. KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO UYGULAMALARI

Yerel yönetimlerde etkin bir hizmet sisteminin oluşturulması ve kaliteli hizmet anlayışı için yerel halkında karar ve hizmetlerde etkin rol oynamaları önemlidir. Bazı kararlar alınırken yerel halka başvurmak gerekir. Bu türden bir yaklaşım hizmette etkenliği arttırıcı, kaliteyi yükseltici bir olguya yol açacaktır. Böyle bir olgunun oluşabilmesi için, yani yerel halkın katılımının sağlanabilmesi için yerel referandum yolu açılmalıdır. Bu sayede bu olgu için bir başlangıç yapılmalıdır. Yerel hizmetlerin üretilmesinde de yerel halk yerel yönetim personeli olarak görülerek tümünden insan gücünün kullanılması yoluna gidilmelidir<sup>123</sup>. Yani, yerel halkın kararları, arz ve talepleri dikkate alınarak yönetim olgusunun oluşturulması gerekmektedir.

Kamu yönetimi çerçevesinde önceki bölümlerimizde de açıkladığımız gibi yeni kamu işletmeciliği yönetim modeli ile özel sektörde olduğu gibi kamu yönetimi çerçevesinde de yenilikler meydana getirilmiştir. Bu yeniliklerin amacı özel sektör bünyesinde olduğu gibi kamu sektöründe de işlerin nitelikli, hızlı ve şeffaf olmasıdır. Bunun yanı sıra personel istihdamında kamu yönetiminde görülen aşırı istihdam kamu yönetimi üzerinde ağır bir yük oluşturmaktadır. Bir başka amaçta bu gereksiz istihdam ve kadrolaşmanın engellenmesidir.

Aşırı ve niteliksiz personel istihdamının kamu sektörü içerisinde en çok görüldüğü yerlerden birisi belediyelerdir. Belediyelerimiz genelde içinde buldukları siyasi çevreye yakın olan ya da adama göre iş seçiminin uygulandığı kadrolarımızdan oluşmakta olup norm kadro uygulamaları ve insan kaynakları planlaması bu tutumu tamamen ortadan kaldırmayı hedefleyen bir süreçtir.

---

<sup>123</sup> Ahmet Fidan, “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar, Sorunlar Ve Çözüm Yolları”, (İstanbul Üniversitesi, SBE, Personel Yönetimi AnaBilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996) ,s.191-192

Bu aşamada, belediyeler esas alınarak norm kadro ve uygulamaları işlenecektir.

#### **4.1. BELEDİYELERİN GÖREV VE YETKİLERİ**

Nüfusu belirli bir sayıya ulaşmış olan yerleşim yerleri belde ismiyle, belediyelerin yetki sınırları içinde varlık gösteren yerleşim alanlarımız 1580 sayılı 1930 tarihli belediye kanuna göre kurulur. Buna göre; “Belediye, beldenin veya belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tasfiye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.”(5393 Sayılı Kanun)

Köken itibariyle Arapça olan belediye sözcüğü, bir insan topluluğunun yerleşme niyetiyle oturduğu yer anlamına gelen “beled” kelimesinden türemiştir. Esas itibariyle beldeye ilişkin kuruluş veya yönetim anlamına gelmektedir. Çağdaş anlamda belediye, belde halkının ortak yerel gereksinmelerini karşılayan ve belde hizmetlerini yerine getiren yerel yönetim birimi olarak tanımlanabilir<sup>124</sup>.

Belediyeler, İl Özel İdareleri gibi tüzel kişiliği Anayasada tanımlanmış olan mahalli idare kuruluşlarıdır. Türkiye’de en güçlü yerel yönetim birimi belediyelerdir. Belediyeler başta Anayasa olmak üzere 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanununa göre kurulmaktadır. Belediyeler bütün il ve ilçe merkezlerinde ve nüfusu 2000 olan belde ya da nüfusu 2000’i geçmediği halde aradaki mesafe 500 metreden az olan yerleşim yerlerinin birleşmesi suretiyle 2000 nüfusa ulaşan yerlerde kurulur.<sup>125</sup> 1580 sayılı bu kanun değiştirilmiş ve şimdi atıf yaptığımız bu kanun 5393 sayılı Belediye Kanunu olmuştur.

13.07.2008 tarihli 25874 no’lu Resmi Gazetede yayınlanan 5393 sayılı kanuna göre belediyelerin görevleri şu şekilde sıralanabilir: Kent altyapısı ile ilgili görevler (Su, kanalizasyon, yol yapımı, park gibi), Şehircilik hizmetleri ile ilgili görevler (Çöp toplamak, itfaiye hizmetleri gibi), İmarla ilgili hizmetler (Yapı ruhsatı vermek, imar planı hazırlamak gibi), ekonomik görevler (Hal, mezbaha, Pazar yeri

---

<sup>124</sup> Mustafa. Dönmez, “Türkiye’de Belediyeciliğin Tarihsel Gelişimi”, Türk İdare Dergisi, Ankara, 1995, Sayı:406, s.164

<sup>125</sup> Ahmet Kayan, “Genel Olarak Türkiye’nin Yönetim Yapısı, Yönetimi Yeniden Yapılandırmanın Nedenleri ve Bazı Çözüm Önerileri” Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, Ankara, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Yayını, 2001, s.26.

açmak gibi), Eğitim ile ilgili görevler (Kütüphane açmak, burs vermek gibi), Sosyal nitelikli görevler (Sağlık hizmetleri, nikah işlemleri gibi), Ulaştırma ile ilgili görevler (Taşımacılığı düzenlemek gibi), Sportif ve kültürel konularla ilgili görevler (Tiyatro, müze, sinema salonları açmak gibi), Tarım ve veterinerlik ile ilgili görevler (park, bahçe hizmetleri, veterinerlik hizmetleri, gıda kontrolünün yapılması gibi), Mali ve hukuki görevler (Yerel vergilerin toplanması, kamulaştırma gibi).

Norm kadro optimal kadronun belirlenebilmesi için, (yani olması gerekenden ne fazla ne de az kadro) sayısının oluşturulması bunun yanı sıra belediyelerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmelerinin sağlanması için çok önemlidir. Bu sebeple norm kadronun önem ve gerekliliği öncelikle belediyelerce ve işleri bakanlığımızca anlaşılmalı ve sonrasında kademeli değişikliklerle bu her bölgeye yayılmalıdır.

#### **4.2. BELEDİYELERDE ÖRGÜTLENME VE SORUNLARI**

Norm kadro uygulamaları, bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi, ülkenin ihtiyaç duyduğu kamu hizmeti ve kamu çalışanı sayısının dikkate alınmasını gerektiren mevcut uygulama istihdamı daraltan ve çalışma koşullarını olumsuz yönde etkileyen bir anlayışla sürdürülmektedir<sup>126</sup>.

Belediyelerin genel yapısındaki örgütlenme sorunlarını ele alacak olursak şu türden açıklamalar ortaya çıkacaktır;

Belediyelerin örgüt yapıları ilgili mevzuatlara göre şekillenmektedir. 5216 sayılı kanuna göre büyükşehir belediyelerinin genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlük biçiminde yapılandırılmalarına karar verilmiştir. 5216 sayılı kanuna göre büyükşehir belediye teşkilatının norm kadro esaslarına uygun şekilde genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşacağı ve ayrıca birimlerin kurulmasıyla kaldırılması ya da birleştirilmesinin hükmü 21. maddeyle kararlaştırılmıştır.

---

<sup>126</sup> Okan Şeneldir, “Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar”, Yerel Yönetimler Kongresi 3 – 4 Biga/Çanakkale, Aralık, 2004, s. 633

Mevzuatta dikkat edilen bir konuda daire başkanlığının ve müdürlüklerin sayısı ya da isimlerine dair bir düzenleme yapılmamasıdır. Bu durum büyükşehir belediyelerinin özerk bir biçimde ihtiyaçlarına uygun, esnek bir örgütlenme biçimini seçebilmelerini sağlayacaktır. Büyükşehir belediyeleri yapı ve örgütlenme olarak birbirinden farklı bağımsız nitelikler taşımaktadır, yani her belediye bulunduğu bölge ve özelliklere göre farklı bir statüye ve yapıya sahiptir. Bu durum ülkenin nüfus, insan kaynakları, fiziki ve coğrafi yapı, sosyal ve kültürel olarak farklı özellikler taşımasından dolayıdır.

5216 sayılı kanunda da gördüğümüz üzere büyükşehir belediye yapıları diğer belediye yapılarından farklıdır. 5216 sayılı büyükşehir belediye kanununa göre, belediyelerin müdürlükler şeklinde örgütlenmesi gerekli görülmektedir. Eski bir kanun olan 1580 sayılı yasanın 88. maddesinde görüldüğü üzere belediyeler başkatip, baş müfettiş, fen işleri müdürü, mühendis, hukuk işleri müdürü vb. gibi kadrolarla sınırlandırılmıştır.

5216 sayılı yasanın belediye teşkilatı için norm kadro uygulamaları sonucunda getirdiği yenilikler vardır. Belediye teşkilatı norm kadro şartlarına uygun şekilde oluşturulacaktır. Yazı işleri, fen işleri, park bahçeler vb. kadrolar çevrenin durumuna göre, beldenin fiziki, coğrafi yapısı, ekonomik ve sosyal kültürel özelliklerine göre norm kadroya uygun şekilde gerektiğince ihdas edilecektir. Bunun yanı sıra sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri vb. diğer birimleri oluşturabileceği ilgili 4. madde hükmünde belirtilmiştir. Aynı zamanda bu birimlerin kurulup, birleştirilip, kaldırılması hükmü belediye meclis kararına bırakılmıştır.

Belediyelerin örgüt yapılarında çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Örneğin belediyelerin örgütlenmesine ilişkin temel ilkeler 1580 sayılı eski kanunda belirlenmiş ve bu ilkeler 1930'lu yıllara ait tarım toplumuna göre bir yapılanma oluşturmuştur. Dolayısıyla günümüz şartlarına ayak uyduramadığından çoğu zaman yeteriz kalmış ve sorunlar meydana getirmiştir. Bu kanun günümüze uygun şekilde farklı sayılı kanunlarla gündemde bulunmaktadır.

Eken ve Şen'e göre Norm kadronun temelini oluşturan "kadro sınıflandırması"nın en önemli özelliği eşit işe eşit ücret ilkesinin

uygulanabilmesidir<sup>127</sup>. Yani kadroların belirlenmesinde ücret politikaları eşit işe eşit ücret şeklinde olmalıdır.

Yine değişen koşullarla özdeşleştirebileceğimiz kentlerin nüfuslarında meydana gelen artışlar sonucu ve buna bağlı olarak demografik yapının da çeşitlilik göstermesiyle ihtiyaçlara yönelik hizmet birimleri oluşturulamamış ve taleplere karşılık verilememiştir. Daha önce bahsettiğimiz örgütlenme birimleri olarak baktığımızda büyükşehir belediyelerinin yol yapım,, düzenleme işleri için ayrı ayrı birimler tahsis edilirken, daha küçük beldeler için tüm bu hizmet birimleri fen işleri kadro altında toplanmış, bu da talepleri karşılayamamıştır.

Belediyelerde örgüt sistematığı ilerlemiş olmadığından bu konuda bilinç olmadığından birçok belediyenin önceden hazırlanmış bir örgüt şeması yoktur. Örgütsel hiyerarşi denilen bir sistematik yoktur. Yani örgütlerin dizilimini ve birbirine hangi konumda bağlı olduklarını gösteren şemalar oluşturulmamıştır.

Örgütsel yapı şekillendirilmesi yapılsa da bu durum sonucunda planlı bir sistematik olmadığı gözlemlenmektedir. Yani örgütsel bir yapı şekillendirilmesi olsa bile bu belirli planlara dayandırılmamıştır. Plansız şekilde bir sistematik oluşturulmuştur.

Belediyelerde örgütlenme denilince akla personel istihdamı sorunu gelir. Yani personel istihdamında halkın ihtiyaçlarına cevap verebilecek daha etkin, verimli hizmetler verebilecek kişileri çalıştırmak yerine, siyasi açıdan ağır basan, siyasi gruplaşmalara yol açabilecek personel alımı gözlemlenmektedir. Yönetici, deneyim ve birikimlerine değil başkana yakınlık derecesine göre belirlenir eve böyle bir gruplaşma sonucunda o örgütten bir şeyler beklemek de zaten bir hayal kırıklığı sebebi olur.

İlgili belediye kanunlarında hangi görevlerin memur, kadrolu ve geçici işçiler eliyle yürütüleceği konusuna bir açıklık getirilememiştir. Bu durum aynı görevin bazen memur, bazen de sürekli veya geçici işçiler tarafından yürütülmesine neden olmuştur. Belediyelerde aynı görevin memur ya da sürekli veya geçici işçilerce yürütüldüğü durumlar oldukça fazladır. Bu durum ise, aynı işin yapıldığı

---

<sup>127</sup> Musa Eken ve Lütfi Şen, “Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması”, Yerel Yönetimler Kongresi 3 – 4 Aralık 2004 Biga/Çanakkale, s. 615.

fakat işi yapan kişilere farklı ücret ödendiği bir personel politikasının doğmasına ve ücret dengesizliğine yol açmıştır<sup>128</sup>.

Örgüt şeması ve böyle bir sistematik bulunmadığından üst düzey yöneticilerin kararları anlık değişebilmekte, herhangi bir sorumluluğu belirten bir süreç izlenim, plan yoktur. Ayrıca birimlerin ve çalışanların iş görev tanımlamaları yapılmamıştır. Bu da görev karmaşasına yol açmaktadır.

Birimlerin tanımlaması olmadığı için yetki ve sorumluluklar da belirlenmemiştir. Dolayısıyla birimlerde çalışanlar bazen aynı görev üzerinde yoğunlaşp sorumluluk sahibi olmak isterken diğer taraftan hiç kimsenin haberdar olmadığı bir birim yetki ve sorumluluk için beklemektedir. Yani, kavram ve sorumluluk karmaşası vardır.

Birimler arasında koordinasyon eksikliği vardır. Yani birimler arasında iletişim yok, her birim birbirinden bağımsız şekilde çalışmaktadır. Belediye birimi yönetici ve çalışanları bir grup çalışması yapmak, belediyenin alt sistemi olarak birlikte çalışmak yerine herkes kendi başına buyruk biçimde bağımsızca çalışmak istemekte bu da birimler arasında anlamsız bir rekabete ve çatışmaya sebep olmaktadır.

### **4.3. BELEDİYELERDE PERSONEL VE İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ SORUNLAR**

03.07.2005 kabul tarihli 5393 sayılı kanunun 48. maddesinde (1580 sayılı kanunun 96. maddesi) gereği belediye memurlarının belediye başkanları tarafından atanacağı hükmü yer almaktadır. İlgili kanunun 49. maddesinde ise personel sayısının, maaşının ve kadrolarının bütçe ile belirleneceğini ifade edilmiştir. Dolayısıyla, zaman içerisinde bu yetkilerin kötü niyetle kullanılması durumu ortaya çıkmış bu da vesayet denetiminin gündeme gelmesini gerekli kılmıştır.

Belediyelerde uygulanan üç tür personel sistemi vardır. İlki tamamen merkezi idare tarafından personelin yönetilmesi, yani özerk yönetimdir. İkincisi personel sistemi, merkezi idare usulünde uygulanan yöntemdir. Bunda personel merkezi idare tarafından görevlendirilir ve yönlendirilir. Üçüncü personel sistemi ise her iki sistem

---

<sup>128</sup> Özhan, a.g.e., s. 39.

arasında yer alan “karma personel” sistemidir. Bu sistemde çalışanlar belediyeler tarafından istihdam edilmektedir. Ancak belediyelerin personel yönetimi merkezi idare tarafından yönlendirilmekte ve denetlenmektedir.<sup>129</sup>

Norm kadro uygulamaları ile belediyelerde meydana gelen ya da gelebilecek insan kaynaklarına ilişkin sorunlar şu şekilde ifade edilebilir:

Öncelikle ilk sorun herkesinde ortak bir fikri olduğu gibi devlet kadrosunda bulunan çalışanların biraz daha güvence altında olmalarından kaynaklanan, yani çalışanların devlet garantisi altında bulunmalarından kaynaklanan bir sorundur. Çalışılan ortamın personel için tehlikesiz olması elbette personel için avantajlı bir durumdur. Fakat bu rahatlık çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bulunduğu statüden emin olan memur ya da kadrolu işçi işi için yüksek bir enerji göstermemektedir. Ancak diğer tarafta geçici işçi kadrosunda olan ya da sözleşmeli olarak çalışanlar memur ya da kadrolu işçilerden daha az ücret almalarına ve de iş alanlarında ileriye dönük garantileri olmamasına rağmen daha çok çalışmaktadırlar.

Bunun yanı sıra memur ve işçi kadroları üzerinde merkezi yönetim denetimi etkili olduğundan kadroların kabul edilmesi, ya da kurulması gibi işlemler yoğun bürokrasi işlemlerini gerektirdiğinden yani tüm bu işlemler için yazışmalar gerektiğinden ve de merkezi sınav sistemi dışında memur ve işçi atamasının yapılmamasından dolayı sistem yavaş ilerlemektedir. Ama diğer açıdan geçici işçilerin kolayca işe alınabilmesi ve de işten çıkarılması durumu söz konusudur. Ayrıca bu türden kadroların maliyeti de düşüktür.

Belediye personel niteliklerinin belirlenmemiş olması, mahalli idarelere eleman yetiştirecek orta ve yüksek okulların açılmamış veya açılanların henüz mezun vermemiş olması, bu okullardan mezun olanların dışında eleman alımının engellenmemiş olması, istihdam baskısının daha da artmasına, niteliksiz büyük işsiz kitlesinin tek iş bulabilecekleri yer olarak belediyeleri görmelerine neden olmuştur<sup>130</sup>.

Merkezi sınav sisteminin olmamasından kaynaklanan bir durumda belediyelerde niteliksiz personel sayısının artış göstermesidir. Yani kadroya

---

<sup>129</sup> Birgül Güler ve M.Kemal Öktem, “Belediyelerimizde Personel Sistemi”, Amme İdare Dergisi, 1989, Haziran, C.22, s. 2.

<sup>130</sup> Özhan, a.g.e. s.38.

belediyeye alınan işçiler herhangi bir sınavdan geçmedikleri için eğitimli personel sayısı çok az sayıda olmaktadır. Bilgisine göre eleman alımı yerine tercihe, kayırmacı bir sisteme göre eleman alımı gerçekleştirilmektedir. Kayırmacı bir personel politikası uygulanmamasından kaynaklanan işe alımlar sonucu da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Sınav sistemi olmaksızın kayırmacı bir politika sonucu işe alınan personel sonucunda gereksiz istihdamda oluşmakta, bu da performansın düşmesine yol açmaktadır. Ayrıca belediyeler düzeyinde teknik eleman yetersizliği konusu da sürekli gündemde olmaktadır. Fazla istihdam olmasına rağmen özellikle teknik alanlarda işi bilen nitelikli eleman sayısı az ya da yoktur.

Siyasal ya da kişisel sebeplerden dolayı personel çok sık yer değiştirmekte bu da kişilerin oldukları birimlerde uzmanlaşmalarını engellemekte ve bu da yine sonuç itibariyle verimliliği ve performansı düşürmektedir.

İlk yazdığımız sorunda olduğu gibi motivasyon eksikliği söz konusudur. Ama bu seferki motivasyon eksikliğinin sebebi belediyelerde personeli motive edecek yeterli araçların bulunmayışıdır. Bu araçlara örnek olarak ücret verilebilir. Ücret iyi bir motive aracıdır. Fakat ücretlerin merkezi olarak belirlenmesi, yöneticilerin bu konuda yorum yapma yetkisi olmaması motivasyonu önemli ölçüde azaltacaktır. Tek yol bu durumda memur kadrosunda olan birini daha iyi bir ücret alabileceği bilgisayar işletmeni, teknisyen gibi kadrolara atamak olur.

Ücret, ünvan vb. gibi durumlarda yapılacak bu atamalarda gözden kaçmayan bir önemli unsurda bu atamalarında yine kayırmacılık yoluyla yapıldığıdır.

Kayırmacılık yolu ile aynı işte çalıştırılan kişiler arasında statü farkı olabilmekte bu da huzursuzluğa sebep olmaktadır. Aynı işi yapanlardan biri ortaokul mezunu iken, diğeri lisans mezunu olabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda eşit işe eşit ücret politikası geçerliliğini yitirmektedir. Aynı işi yapan kişilerden memur olan kişi ve geçici işçi ünvanlı kişi arasında fark olmakta ve buda performansı zedelemektedir.

Belediyelerde çok ve gereksiz bir biçimde ünvan fazlalığı vardır. Örneğin, belediyede hem iktisatçı hem de ekonomist, muhasebe memuru yada muhasebeci.....gibi ünvanları yer almaktadır. İktisatçı ya da ekonomist, her ikisi de aynı manaya gelmektedir, ya da muhasebe memuru ve muhasebecide aynı görev



alanına sahip isimlerdir. Bu ve buna benzer şekilde ifade ettiğimiz isimler aynı anlamda olmasına karşın ayrı birer kadroyu gösterilmektedir.

Personel için görev tanımlamaları yapılmamıştır. Yetki ve sorumluluklar net olmadığından bazı durumlarda sorumluluktan kaçma, risk almama, bazı durumlarda da kişi yapılması gereken o görevin kendi işi olmadığını iddia etmektedir. Bu durum işlerin aksamasına yol açacaktır. İşlerin aksamasını dışında bir de sorumluluk, yetki ve görevler net olmadığından kontrol ve denetim tam anlamıyla mümkün olmamaktadır.

Kadroların kurulması işlemleri merkezi idare tarafından karar verileceğinden uzun bir süreye ihtiyaç duyulmaktadır. Bürokrasi sırası, ilgili birimin talebi, belediye başkanının uygun görmesi, belediye meclisinin vereceği kararın ardından, içişleri bakanlığı, devlet personel başkanlığı ve sonuç itibarıyla maliye bakanlığının onayı ve kabulü sırasında gerçekleşmektedir.

Tüm bu insan kaynakları açısından sorunlar biraz da olsa norm kadro uygulamaları ile sonuçlandırılacak ve daha sistematik, objektif unsurların ağır bastığı bir kadro uygulama süreci ile yüksek performans, etkinlik, verimlilik sağlanacak ve vatandaşların memnuniyeti ölçü alınacaktır.

#### **4.4. BELEDİYELERDE NORM KADRO ÇALIŞMA ESASLARI**

Belirlenen esaslar çerçevesinde konunun uzmanlarının amaçladığı bir unsur var ki, o da tüm bu aşağıda belirlenen kıstaslar ışığında belediyelerin norm kadrolarının yapısının tam olarak analiz edilmesi ve sonuçlandırılmasıdır.

Belediyelerde kadroların belirlenmesi işlemi iş analizleri ve bu bağlamda yapılan görev tanımlamalarından oluşmaktadır. Bu analizler sonucunda işler ve bu işleri yapacak olan personel belirlenir. Atanacak kadroları belirlenir ayrıca bu işin yapılmasında gerekli olan nitelikler de belirlenmiş olur.

İkinci kademede ise nitelik olarak belirlenen kadroların bir belediye bünyesinde ne kadar bulunması gerekliliğinin hesaplanması yapılır. Belediyede bulunması gereken hizmet ve kadroların belirlenmesi aşaması iş etüdü teknikleri aracılığıyla ölçüm ve hesaplamaların yapılması sonucunda iş yükü hesaplamaları yapılır. İş yükü hesaplamasının yapılmasının beraberinde her kadroya ait iş yükü

bulunur. Son aşamada ise tespit edilen iş yükü sonucunda bulunan sonuç, personelin çalışma performansına bölünür ve ilgili belediyenin hangi ünvanla kadronun hangi biriminde ne vasıfla bulunacağı sonucu bulunur.

İş analizleri, görev tanımlamaları, iş etüdü teknikleri gibi unsurlar belediyelerde yapılacak olan norm kadro çalışmalarının temelini oluşturur. bu sebeple bu unsurlar personelin işe alınmasından, yükselmesine, nakline, eğitimine kadar bütün performans işlemlerinin de objektiflik sağlayacağından tüm kamu kurumları ve belediyeler için önemli birer araçtır. Bu kıstaslar önemli olduğundan ve yönetimin yapısını şekillendireceğinden doğru kişiler tarafından doğru yer ve zamanda uygulanmalıdır. Norm kadro uygulamalarının temelini oluşturan iş analizi ve görev tanımlamaları yapılmadan doğrudan kadro sayısının tespiti yapılırsa gerçekçi sonuçlar çıkmayacaktır. Bu da kadro sayısını yanlış yönlendirecektir. Norm kadro uygulamaları ve bu süreç içerisindeki bu unsurların gerçekçi sonuçlar verebilmesi ve uygulanma imkânının bulunabilmesi için dikkatli, objektif ve bilirkişiler tarafından uygulanması gerekmektedir.

#### **4.5. BELEDİYELERDE NORM KADRONUN UYGULANMASI ÇALIŞMALARI VE ZORLUKLARI**

Etkin ve verimli bir belediye hizmeti anlayışı için öncelikle belediyelerin kendileriyle ilgili standart ve kapasite düzeylerinden haberdar olmaları gerekmektedir. Yani belediyelerin kaliteli hizmet vermeleri için norm kadrolarının tespit edilmesi gerekmektedir.

Belediyelerde uygulanması öngörülen norm kadro kararnamesi sonucu bu uygulamaya eleştiriler de getirilmiştir. Örneğin; kadrolar dondurulacak ibaresi ve altı ay süre içinde fazla sayıdaki işçilerin işine son verilecek ibareleri çalkantılara sebep olmuştur. Buna göre Yeni Sayfa Marmaris gazetesinde yayınlanan habere göre; hizmetlerin satın alma yoluyla karşılanmasını öngören, belediyelerde ihaleyi kazanan şirketin hizmet yapacağı yeni bir özelleştirme dönemi olarak yorumlanan uygulama, en çok da geçici işçileri etkileyecek, ayrıca norm kadrodan daha fazla memur bulunan belediyeler kadrolarını donduracak, emekli memurunun yerine yenisini alamayacaktır. Ancak, belediye memur kadrosunun yüzde 40 oranında, valilik izni ve belediye meclis kararıyla geçici işçi çalıştırabilecektir. Bu sayının üzerindeki

işçilerin 6 ay içerisinde işten çıkarılmasının gündeme gelmesi belediyeyi sıkıntıya sokmakta, özellikle memur kadrosu az olan ve yıllardır geçici işçileri memur olarak çalıştıran belediyeler, sorunu aşacak yöntemler aramaktadırlar.<sup>131</sup>

5393 sayılı 03.07.2005 tarihli kanun 13.07.2005 tarihinde 25874 sayılı RG’de yayınlanmıştır (5272 sayılı kanun 24.12.2004/25680 RG’de yayınlanmıştır. Anayasa mahkemesi tarafından iptal edilmiştir). Buna göre, belediye kanunu’nun 48. ve 49. maddeleri gereğince belediye teşkilatının personel istihdamının norm kadro esaslarına göre yapılacağı belirtilmiş ve ilgili kanun gereği açıklamalar şu şekilde yapılmıştır;

“Belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur. Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro sistemine uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur. Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenir. Bu ilke ve standartlar çerçevesinde norm kadro çalışmasını belediye yapar veya yaptırır. Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur. Belediyede, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, sosyal ve ekonomi, kültür ve sanat, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında tabip, uzman tabip, veteriner, avukat, mühendis, çözümleyici ve programcı, mimar, ebe, hemşire, teknisyen, tekniker gibi ihtiyaç duyulan uzman ve teknik personel, süreleri seçim döneminin bitiminden itibaren otuz günü geçmemek üzere, sözleşme ile çalıştırılabilir. Bu şekilde sözleşmeli olarak çalıştırılacakların, yürütecekleri hizmetlere ilişkin nitelikleri taşımaları şarttır. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz.”

---

<sup>131</sup> Belediyelerde Norm Kadro Şoku, Haber merkezi Yeni Sayfa Marmaris, [http://www.marmarisyenisayfa.net/haber\\_tr.php?no=485](http://www.marmarisyenisayfa.net/haber_tr.php?no=485), (30.04.2006), Erişim Tarihi: 15.01.2008

İlgili bu kanun uyarınca özetle belediyelerdeki norm kadro uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve personelin görev alanları belirlenmiştir.

Belediye personelinin niteliklerinin belirlenmemiş olması bu müesseselerin kurumsallaşmalarını önleyen önemli engellerden birisidir. Bu durum belediye idaresinin personel üzerinde siyasi baskı kurmasına ve politik mülahazalarla personel atama ve yer değiştirmelerine neden olmuştur<sup>132</sup>.

Belediyeler ihtiyaç duydukları kadroların tespitini iş analizleri ve bu analizlere dayalı olarak görev tanımlamalarına bağlı olarak oluştururlar. Bu analizler sonucunda daha öncede bahsettiğimiz gibi bahsi geçen işlerin kimler tarafından yapılacağı, yani personelin ataması yapılacak kadrolar, ayrıca kadrolara atanacak olan personelde bulunması gereken özellikler belirlenmiş olur.

Nitelik tespitinin yapılmasının ardından kadrolar için diğer bir aşama kadroların belediyelerde ne kadar bulunmasının yani kadro sayısının belirlenmesi sürecidir. Kadro sayısının belirlenmesi için iş etüdü yapılır ve bu etüdlere sonucunda her kadroya ilişkin iş yükü tespit edilir. Tespit edilen iş yükünün personelin çalışma performansına bölünmesi beraberinde ilgili belediyede hangi unvanlı kadronun hangi birimde ne kadar bulunması gerektiği tespit edilir.

Norm kadro çalışmalarının belediyelerde uygulanması ile kayırmacı belediyeçilik sisteminin kaldırılmasında önemli bir başlangıç olacaktır ve halk arasında bu yargı ortadan kalkmış olacaktır. Bilindiği gibi genelde belediye personeli o siyasi çevreye ait olan çalışanlar olmaktadır. Yani belediye başkanı kendi siyasi görüşüne yakın olan kişileri personel olarak seçmektedir. Bu da siyasi bir guruplaşmaya yol açmaktadır. Bu durum yani bu geleneksel yapı genelde bu şekilde ilerlemiş ve insanların üzerinde böyle bir intiba bırakmıştır. Dolayısıyla norm kadro uygulamaları sonucu yapılacak olan analizler, değerlendirmeler, ölçümler, iş etüdü tekniklerinin uygulanması, tüm bunlara bağlı olarak personelin yükselmesine, öncesinde işe alınmasına, eğitimine vb unsurların süreçlerin tamamına cevap bulacağı için tüm işlemlerde subjektif yargıları bir kenara bırakıp objektif yargıların oluşmasını sağlayacaktır.

Norm kadro uygulama sürecinin işleme geçmesi bu bahsettiğimiz tüm avantajları sağlayacaktır. Fakat dikkat edilmesi gereken bir şey vardır ki o da iş

---

<sup>132</sup> Özhan, a.g.e. s.38.

analizi ve görev tanımlaması süreçlerinin yapılmadan ya da çok dikkatli bir çalışma şeklinde yürütülmeden sonuca ulaşılmaya çalışılması belediyelerdeki bu uygulamayı ya yanlış sonuçlandıracak ya da hiçbir sonuca ulaşılamamasına sebep olacaktır.

Belediyelerde uygulanacak norm kadro süreci için belediye içerisinde birimler içinde eğitimler başlatılarak kademe kademe örgüt analizi yönetimi ile bazı birimler üzerinde değişiklik ya da bazı birimlerin kaldırılması ve yenilerinin kurulmasına yönelik var olan mevzuat üzerinde değişiklikler ve reorganizasyon çalışmaları yapılır. Belediye bünyesinde yapılacak olan bu çalışmalar esansında birimler arasında boşluk bırakılmamalıdır, yani, yerine getirilmesi gereken görevler de ve yetkilerde çakışma yaşanmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

Belediyelerde norm kadro uygulamalarının başarılı olabilmesi için belediyelerde var olan genel sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Halil Ulusoy ve arkadaşlarının Belediyelerin görev ve fonksiyonları ile uyumlu olarak, etkin hizmet üretimini sağlayacak insan gücü planlaması çerçevesinde serbestçe kullanabilecekleri norm kadroların belirlenmesi isimli yazısında belirttikleri üzere bu mevcut sorunlar şu şekilde sıralanabilir<sup>133</sup>:

- ❖ Görev, yetki karmaşası ve çakışması,
- ❖ Yapar, yaptırır, işletir, işletirir türünden teşkilatlanma açısından farklı sonuçlar doğuracak belirsizliği,
- ❖ Mali performans kavramının gelişmemiş olması,
- ❖ Hizmet hedeflerinin belirsizliği,
- ❖ Rasgele gelişmiş, sistematiği olmayan, işlevselliği bulunmayan teşkilat yapısı,
- ❖ Teşkilat yapısının ve teşkilat şemalarının iş analizlerine dayandırılmamış olması,
- ❖ Aşırı personel istihdamı,
- ❖ Unvan kargaşası,
- ❖ Boş kadroların bilinmiyor olmasıdır.

---

<sup>133</sup> Ulusoy, v.d. a.g.e.

Norm kadro uygulamaları için köklü bir başarı sağlanması isteniyorsa bu mevcut sorunlarında kökten çözülmesi gerekmektedir.

#### **4.6. BELEDİYE KANUNU ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO DEĞERLENDİRMESİ**

23/02/1985 tarihli, 18675 sayılı resmi gazete 3152 sayılı işleri bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkındaki kanun uyarınca belediyelerin teşkilat ve kadro standartlarını tespit etme yetkisi işleri bakanlığına verilmiştir. Kanunun 11. maddesinin (f) bendinde Mahalli idarelerin teşkilat, araç ve kadro standartlarını tespit etmek<sup>134</sup>, hükmüne yer verilmiştir.

Ayrıca İşleri Bakanlığı tarafından 22/Şubat/2007 tarihinde 26442 sayılı resmi gazetede belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına dair yönetmelik yayınlanmıştır.

5393 sayılı kanun 03/07/2005 tarihinde kabul edilmiştir ve belediye kanununa göre belediye teşkilatı ve personeli'ne ilişkin ilgili hükümlerinde yer aldığı bu kanun 13/07/2005 tarihli 25874 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır.

2005 tarihli 5393 sayılı belediye kanununun meclisin görev ve yetkilerinin belirtildiği 18. maddesinin ( 1 ) bendinde “Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek” ibaresi kullanılmıştır. Yani bu ilgili bent sonucu norm kadro ile ilgili karar mercii belediye meclisi olarak kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu kanunda belediye teşkilatına ilişkin 48. ve 49. maddelerde de gerekli açıklamalar yapılmıştır. Belediye teşkilatın hangi birimlerinden oluşacağına 48. maddede “Belediye Teşkilatı” başlığı altında yer verilirken, ilgili hükmün 49. maddesinde de “norm kadro ilke ve standartları İşleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenmesine karar verilmiştir” hükmüne yer verilmiştir. Belediye teşkilatı ve norm kadro, personel istihdamına ilişkin 48. ve 49. bu maddeler şu şekilde belirlenmiştir:

---

<sup>134</sup>İşleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki kanun,  
<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/704.html> Erişim Tarihi: 01.02.2008

MADDE 48. — “Belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur.

Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur. Belediye başkanı belediye personelini atamalıdır, bunun dışında birim müdürlüğü ve birim müdürlüğü üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar belediye meclisine sunulmalıdır.”

MADDE 49. —“ Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenir. Belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadroları, bu ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirlenir.”

Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur.

Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilecekler ödenecek net ücret, söz konusu kadro unvanı için birinci derecenin birinci kademesi esas alınmak suretiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre tespit edilecek her türlü ödemeler toplamının net tutarının yüzde 25 fazlasını geçmemek üzere belediye meclisi kararıyla belirlenir. Genel hükümlere göre birinci dereceden kadro ihdas edilemeyen kadro unvanları için ise o kadro unvanından ihdası yapılmış en yüksek kadro derecesinin birinci kademesi esas alınır ve yapılacak ödemenin azami tutarı yukarıda belirtilen usûle göre tespit

olunur. Bu fıkra hükümlerine göre çalıştırılacak personel için İçişleri Bakanlığı unvanlar itibarıyla sınırlama getirebilir.

İlgili maddelerde işlerin azlığı nedeniyle yada çok fazla ihtiyaç duyulmayan avukat, mimar, mühendis (inşaat ve harita mühendisi) ve veteriner gibi kadrosu bulunmayan meslek grupları için yani kadrolu personel istihdamının olmadığı birimler, belediyeler için bu hizmetlerin yürütülebilmesi adına haftanın belirli gün ve saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilmektedir. Sözleşmeli personelin çalışma akdi bir yılı aşamaz ve ödenecek net ücret bütün ödemeler toplamının yarısını geçmemek şartıyla belediye meclisi kararı ile tespit edilmektedir. Bu şekilde istihdam eden personeller sözleşme ücreti dışında herhangi bir ücret alamazlar. Sözleşme örneklerinin 30 gün içerisinde İçişleri Bakanlığı'na ve Maliye Bakanlığı'na gönderilmesi şarttır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) fıkrasında öngörülen şartlar dikkate alınır. Belediyelerde bu şekilde istihdam edilen personel kurumlarından izinli sayılırlar. Bu personelin görevlendirildikleri süre zarfındaki, görevlendirildikleri kadroya ait her türlü malî hakları ile kurumları tarafından karşılanması gereken sosyal güvenlik ve benzeri diğer hakları belediye tarafından ödenir. İzinli oldukları müddet, terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır ve terfi haklarını kazananlar başkaca bir işleme lüzum kalmaksızın terfi ettirilirlar. Bu şekilde görevlendirilenler, görevlendirme süresinin sona ermesinden itibaren onbeş gün içerisinde yazılı olarak kurumlarına başvurmaları hâlinde en geç bir ay içerisinde kadrolarına veya müktesebine uygun başka bir kadroya atanırlar.

Eğer norm kadro da belediye başkan yardımcısı varsa belediye başkanı belirli nüfus şartları altında zorunlu gördüğü takdirde belediye meclis üyelerinden belediye başkanı yardımcısı olarak görevlendirebilir. Örneğin, nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir kişi belediye başkan yardımcısı olarak atanabilirken, bu sıralama 50.001 – 200.000 arasında olduğu zaman iki'ye, 200.001 – 500.000 olduğunda üç ve nüfus bu sayıyı aştığında dört belediye meclis üyesi belediye başkan yardımcılığı görevini üstlenebilir. Bu şekilde yapılan görevlendirmede ödenecek ücret ise



belediye başkanına verilen 2/3 ünü aşmamak üzere belediye meclisi tarafından belirlenen bir ödenek ile karşılanır.

Bu açıklamalardan ve ilgili maddelerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları planlaması olarak norm kadroların başarı sağlayabilmesi için öncelikle ilgili birimlerce amacı ve araçları çok iyi şekilde anlaşılması gerekmektedir. Norm kadroyu başarılı bir şekilde uygulamak isteyen bir belediye öncelikle optimal personel sayısını belirlemelidir. Yani ilgili birim adına işe alınacak, istihdam edilecek personel sayısı ne gereğinden az olmalıdır ne de gereğinden fazla olmalıdır. Norm kadro nitelikli personelin gerektiği kadar istihdam edilmesini öngörür, dolayısıyla sonraki aksaklıkların engellenebilmesi için ilgili bakanlığın ve belediyenin bu husus, nicelik ve nitelik kavramları üzerinde dikkatlice durması gerekmektedir. Nitelik ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağı daha önceki bölümlerde de açıklanmıştı. Yani buna göre iş analizleri ve beraberinde yapılan görev tanımlamaları sonrasında kadroların nitelik tespitleri tamamlanmış olmaktadır.

Sonraki aşamada ise yine daha önce yapmış olduğumuz açıklamalarda görüldüğü gibi iş yükü tespiti yapılacaktır. İş yükü tespitinin nasıl yapıldığından bahsetmiştik, neden yapıldığı ise hatırlatılırsa, nitelik tespitinin ardından ilgili birimlerde kaç personel çalıştırılacağı işleme konur. Sonuç itibarıyla yapılan iş yükü hesaplamalarının ardından hangi kadro da hangi unvanla ne kadar personelin istihdam edilmesinin gerektiği hesaplanır.

Belediyelerde norm kadro çalışma esasları bölümünde de bahsettiğimiz üzere tüm bu uygulamalar, değerlendirme, analiz ve etütler personel üzerinde objektif bilgi sağlayacak kaynaklardır. Fakat kesin ve net sonuçların alınabilmesi için çalışma esaslarının temelden sonuca kadar dikkatlice değerlendirilmesi ve bilen kişiler tarafından uygulanması gerekmektedir.

#### 4.7. BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADRO UYGULAMA AŞAMALARI

Belediyelerde insan kaynakları planlaması olarak norm kadro uygulamalarının aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar hazırlık, değerlendirme, yapım, planlama ve uygulama olarak sıralanmaktadır. Buna göre:

**1. HAZIRLIK:** Bu aşamada norm kadro sürecinin başlangıç unsurları belirlenir. Yapılacak olan faaliyetin sebebi, hangi birimler üzerinde uygulanacağı, görevleri ve organizasyon şeması görünümündeki krokisi hazırlanır.

1.1. Belediyelerin amaçları

1.2. Görevleri

1.3. Yapı ve şema olarak görünümü

1.4. Kadrolar ve birimler

**2. DEĞERLENDİRME:** Eldeki veriler saptanarak belirlenen hedefler arasında bağlantı kurulur. Mevcut kaynak ve verileri bildiğimiz zaman belirlenen hedeflere daha kolay ulaşır, daha objektif değerlendirmeler yapabiliriz. Bu sebeple ilgili birimlere ait sonuçlar belirlenir ve hedefler açığa çıkarılır.

2.1. Yapılması amaçlanan görev ve hizmetler karşısında belediyelerin kendi olağan mevcut yapıları

2.2. Bu yapı içerisindeki kadroların sayısal ve biçimsel olarak değerlendirilmesi

**3. YAPIM:** Yapım aşaması tanımlama ve değerlendirme aşamasından farklı olarak biraz daha bu sürecin simgesel olarak oluşturulduğu kısımdır. Belediyenin amacı, görevi, personele ve kadroya ait bilinmesi gereken unsurlar, teşkilat ve şeması gibi niteliklerin belirtildiği bölümdür. Yapım aşaması kendi içerisinde de guruplara ayrılır ve incelenir.

3.1. Belediyenin amaç ve görev unsurları

3.2. Oluşturulan muhtemel teşkilatın şeması

**3.3.** Birimlere ait görev, yetki ve üstlendikleri sorumluluklar: Yetki, görev ve sorumluluklar üç aşamaya ayrılır. Bunlar;

**3.3.1.** görev unsurlarının analiz edilmesi

**3.3.2.** kadro ve birimlerin tanımlanması

**3.3.3.** kadroların değerlemesinin yapılmasıdır. Kadroların değerlemesi yapılırken de kadroya ait belirtilmesi gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar da yedi kısma ayrılabilir. Bunlar;

**KADRONUN;**

**3.3.3.1.** Adı

**3.3.3.2.** Ödevleri

**3.3.3.3.** Yetkileri

**3.3.3.4.** Sorumlulukları

**3.3.3.5.** Personelin genel olarak belirtilmiş nitelikleri

**3.3.3.6.** Personelin özel olarak belirtilmiş nitelikleri

**3.3.3.7.** Aylık olarak ücret içeren kadroların şemalarının hazırlanmasıdır.

**3.4.** İş etütlerinin yapılması sonucunda standart olan performans özelliklerinin belirlenmesi

**3.5.** Biçimsel olarak norm kadro kılavuzunun hazırlanması

**3.6.** Mevzuat değişikliğine yönelik unsurların ilgili hükümlerin hazırlanması

**4. PLANLAMA VE UYGULAMA:** Tüm bu süreçler belirlendikten sonra norm kadro uygulama çalışmalarının son maddesini planlama ve uygulama oluşturmaktadır. Planlama ve uygulama beraberinde denetlemeyi de getirir.

#### 4.7.1. YEREL YÖNETİMLER VE BELEDİYELERDE NORM KADRO İLKE VE STANDARTLARI

22/Şubat/2007 tarihli 26442 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve standartlarına dair yönetmelikte norm kadro ilke ve standartları gruplandırılmış ve açıklanmıştır.

Yönetmeliğin amacı “kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasıdır” şeklinde ilk maddede ifade edilmiştir.

Yönetmeliğin yazılmasına dayanak olarak ise 3/7/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanununun 49 uncu maddesi,10/7/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 21 ve 28 inci maddeleri ile 26/5/2005 tarihli ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununun 17 ve 22 nci maddeleri gösterilmiştir.

Yönetmelik norm kadro ilke ve standartları bu yönetmelikte belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri tasnif cetvelleri isminde madde 5’te şu şekilde ifade edilmiştir:

**MADDE 5 - (1)** Belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri, hukuki durumları ve hizmet özelliklerine göre altı ana gruba ayrılmıştır. Bu gruplar;

- a) (A) Grubu: Büyükşehir Belediyeleri,
- b) (B) Grubu: İl Belediyeleri,
- c) (C) Grubu: Büyükşehir İlçe ve İlk Kademe Belediyeleri,
- ç) (D) Grubu: İlçe ve Belde Belediyeleri,
- d) (E) Grubu: Belediye Bağlı Kuruluşları,
- e) (F) Grubu: Mahalli İdare Birlikleri,

şeklinde tespit edilmiş ve bu yönetmeliğe eklenmiştir.

Böyle bir gruplandırmanın yapılmasının sebebi her grubun kendi içinde nüfusuna göre alt gruplarına ayrılmasının sağlanmasıdır. Buna göre, İl belediyeleri (B), Büyükşehir ilçe ve İlk kademe belediyeleri (C), ve İlçe ve Belde Belediyeleri (D) gruplandırılmasının yapılmasının amacı belediyeler arasında değerlemenin

yapılmasının kolaylaştırılmasıdır. Bundan kastedilen eğer bu sınıflandırmadaki belediyeler, ilçe merkezi, sanayi ve ticaret ve turizm gibi özelliklerden birini taşıyor ise bir üst, ya da bu özelliklerden iki ya da daha fazla özelliği bünyesinde barındırıyor ise en fazla iki üst nüfus grubuna çıkarılması öngörülmüştür.

Bu dört grubun dışında kalan Belediye Bağlı Kuruluşları (E)ve Mahalli İdare Birlikleri (F) iki grup ise mahalli idare birlikleri hizmet vasıflarına göre tasnif edilmesi öngörülmüştür.

Buna göre Ek-1 belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetvellerinde belediye ve bağlı kuruluşların ait oldukları alt gruplar ve hangi niteliklere göre bu gruplarda bulduklarını gösteren açıklamalar, aynı zamanda sahip oldukları niteliklere göre grup yükselme adımları da belirtilmiştir (Ek'ler kısmında ilgili ibareler sunulmuştur).

Tüm bu açıklamalara ve Ek'te sunulan cetvellere göre şu örnekleri verebiliriz:

D.2 (2) / 3000 – 4999 nüfus aralığında yer alan Aydın ili Karacasu ilçesine bağlı olan Geyre belediyesi turizm niteliğine sahip olduğundan yönetmelikte belirtilen turizm, sanayi gibi niteliklere sahip olan belediyelerin bir üst grupta yer alacak ilkesine bağlı olarak, bir üst nüfus gruba ait cetvelde, yani D.3 cetvelinde değerlendirmeye alınacaktır. Bunun yanı sıra D.2 (41) / 3000 – 4999 nüfus aralığında yer alan İzmir ili Bergama ilçesine bağlı 2045 kişilik nüfusa sahip olan Ayaskent Belediyesinin sanayi – ticaret özelliği ön planda bulunduğundan bir üst nüfus grubu özelliğine sahip olup az önceki vermiş olduğumuz örnekte olduğu gibi bir üst nüfus grubu cetvelinde D.3 grubunda değerlendirmeye alınacaktır. İki belediye ye baktığımızda birinci vermiş olduğumuz örnekte belediyemiz turizm niteliğini ön planda taşımaktaydı, ikinci olarak örnek göstermiş olduğumuz belediye ise sanayi – ticaret niteliğini ön planda taşımaktadır. Bu niteliklerden birini bünyelerinde barındırdıkları için bir üst grup cetvelde değerlendirme alınabilirler.

D.6 (7) / 15000 – 19999 nüfus aralığında yer alan Mersin iline bağlı Aydıncık belediyesi bir ilçe merkezi belediyesidir. İlçe merkezinin olmasının yanı sıra turizm niteliği de ön plandadır. Dolayısıyla, ilçe merkezi olduğu için bir üst grup, turizm niteliği olduğu için bir üst grup nüfus özelliğine sahip olup, toplam iki üst nüfus grubu özelliğini içermekte ve bu sebeple D.8 cetvelinde değerlendirmeye alınmakta

olup memur ve sürekli işçi kadrosunu belirleme hakkına sahiptir. Yine, D.7 (4) / 20000 – 29999 nüfus aralığında olup Mersin ili Silifke ilçesine bağlı 10.466’lık bir nüfusa sahip olan Taşucu Belediyesi de sanayi – ticaret niteliği olduğu için bir üst, turizm niteliği olduğu için bir üst nüfus grubu özelliğine sahip, toplam iki üst nüfus grubuna dahil olacağından D.9 tablosunda değerlendirilecektir.

İlgili madde hükmünün alt maddesi olarak da ; “Turizm, sanayi ve ticaret ile ilçe merkezi olma özellikleri hariç olmak üzere, 5393 sayılı Kanununun 8 inci ve 11 inci maddelerinde belirtilen birleşme ve katılma ile tüzel kişiliğin sona ermesi ve yeni nüfus sayımı sebepleriyle nüfuslarının değişmesi hallerinde belediyelerin yeni alt grupları yılda bir defa, İçişleri Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken tespit ve ilan edilir” ilkesine yer verilmiştir.

#### **4.7.2. NORM KADRO VE DENETİM**

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile kamu yönetimi üzerine yapılan reform tasarısında geleneksel yönetim anlayışında olan denetimden daha farklı bir denetim esas alınmıştır. Kamu yönetimi reformundaki ilkeler şeffaflık, saydamlık, insan kaynakları planlaması, norm kadro vb.dir. Denetim ölçütü olarak performansa dayalı denetim esas alınmıştır. Subjektif yargılara göre değil objektif verilere göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

KYTKT’da öngörülen denetim sistemi daha önce yürürlüğe giren 5018 sayılı ve 10.12.2003 tarihli Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun denetimle ilgili getirdiği düzenlemelere tamamen uygun düşmektedir ve KYTK Tasarısı’nın 38. maddesine göre “ Denetim; kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.”<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup>Demir, a.g.e.

Reform kanunu ile temel denetim işlevini yürüten ve üyelerinin üçlü kararname ile atandığı hesap uzmanlığı, maliye teftiş kurulu gibi kurullar tasfiye edilmekte, mülkiye ve milli eğitim teftiş kurulları gibi geleneksel denetim yapıları ise üçlü kararnameyle atanma ve devleti temsil eden Cumhurbaşkanlığı onayından mahrum bırakılmakta; bu kurullar için siyasi atama gündeme getirilmektedir<sup>136</sup>. Denetim konusu iç ve dış denetim olmak üzere iki bölümde incelenebilir. İç denetim esasları hataların olmadan engellemesine yönelik risk ve zayıflıkları belirleme, bunun yanı sıra olumlu uygulama örneklerini yaygınlaştırma, yönetim sistem ve süreçlerinde olumlu geliştirmeler meydana getirme amacı güderken, dış denetimin ise; kamu kurum ve kuruluşlarının hesap verme sorumluluğu içerisinde bütün faaliyet, uygulama, karar, işlemlerin kurumsal amaç, hedef ve planlara kanunlara uygunluk derecesinde incelenip çıkan sonuçların değerlendirilmesi amacını öngörmüştür. İç denetimle ilgili olarak, iç denetim koordinasyonu oluşturulmakta ve bu kurul hükümetin içinden, bakanlar kurulunun atadığı kişilerden oluşturulmaktadır. Maliye bakanlığının önerisiyle atanacak kişiler bu konuda daha önceden eğitim almış, herhangi bir siyasi yolla atanan kişiler değildir. Burada danışma kurumlarının önemi arttırılmaktadır.

İç denetçilerin bir danışmanlık faaliyetini yerine getirdikleri ilgili kanun maddesi ise 5018 sayılı kanunun 63. maddesinde ifade edilmiştir. Buna göre;

**MADDE 63-** “İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.”

---

<sup>136</sup>Toy, a.g.e.

İç denetim esasını 5018 sayılı kamu mali yönetim ve kontrol kanunu açısından da değerlendirebiliriz. 10.12.2003 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kanunla yapılan değişikliklerle son halini almıştır. Bunun yanında 13 Temmuz 2005 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda da 5018 sayılı Kanun’a paralel düzenlemeler yapılmıştır. 5018 sayılı Kanun’un 63, 64 ve 65. maddeleri iç denetim ve iç denetçi düzenlemesini yapmıştır. ‘İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir ’İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır. Kamu idarelerinin yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle, iç denetim koordinasyon kurulunun uygun görüşü üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabilir<sup>137</sup>. Personel sayısına ve yapılan etki eden hizmetlerin hacmine bakarak idareler, ilçe ve belde belediyelerine iç denetçi atanıp atanmayacağına belirlenmesi, kararının verilmesi İç Denetim Koordinasyonu Kurulunun görevi olarak belirlenmiştir. İç denetçi atamalarının İç Denetim Koordinasyonunca yapılması da 5018 sayılı kanunun 67. maddesinin (i) bendi uyarınca ifade edilmiştir.

İç denetim ile ilgili olarak, 2006 yılı 26310 sayılı resmi Gazetede 2006/10911 karar sayılı bakanlar Kurulu Kararında da 5436 sayılı kanunun 16. maddesi belirlenmiştir. 5436 sayılı kanunun 16. maddesi uyarınca mahalli idareler ile sınıfları, dereceleri ve adetleri gösterilen iç denetçi kadroları ihdas edilmiştir. Adet ve sayılar ilgili Ek’tedir.

Okur ve Özcan’ın (02/10/2007 tarihli İç Denetçi Sayısı Beş’ten Az Olan Kurumlarda İç denetim Birimi Kurulması ve Yönerge Hazırlanması Konusunda Değerlendirme isimli yazısında) belirttikleri üzere;

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu değiştiren 5436 Sayılı Kanunun 16 ncı maddesinin IX. fıkrasında; “Mahallî idarelerin iç denetçi kadroları İç Denetim Koordinasyon Kurulunun kararı ve İçişleri Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile ihdas edilir, İhdas edilen bu kadrolar ilgili mahallî idarenin norm kadrosuna dahil edilmiş sayılır” denilmektedir. Nitekim anılan kadrolar da; İç

<sup>137</sup> Erol Kaya, Yerel Yönetimler Reformu, <http://www.pendik.bel.tr>, Erişim Tarihi: 25.02.2008



Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik Eki ile 05/10/2006 tarih ve 26310 sayılı RG’de yayınlanan 2006/10911 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Belediyeler için tek tek tespit edilerek ihdas edilmiş bulunmaktadır. Bu durumda; anılan mevzuatlarla, artık Belediyelerin norm kadrolarına dahil edilmiş bulunan İç denetçilerin (sayıya bağlı kalmaksızın ihtiyacına göre birim oluşturulması) da, ancak doğrudan belediye meclislerinin kararıyla olacağı, ilgili ve bağlı oldukları 5393 sayılı yasanın gereğidir. Sonuç olarak birim kurulmasında takdir hakkının Belediye Meclislerine ait olduğu görülmektedir. Nitekim yukarıdaki hükümlerden bu durum açık ve net olarak gözükmemektedir. Zaten bugüne kadar Belediyeler de (norm kadro çerçevesinde) yeni müdürlükler ihdas ede gelmiş ve ihdas ettikleri bu müdürlüklerin yönetmeliklerini de kendi meclislerinde kabul edildikten sonra uygulamaya gelmişlerdir<sup>138</sup>.

İç denetçilerin nitelikleri ve atanması da, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde belirlenmiştir. İç denetçiler, bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından sertifikalı adaylar arasından atanır ve aynı usûlle görevden alınır. İç denetçilerin kamu idareleri itibarıyla sayıları, çalışma usul ve esasları ile diğer hususlar İç Denetim Koordinasyon Kurulunca hazırlanarak, Maliye Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

#### **4.7.3. NORM KADROLARIN TESPİT EDİLMESİ VE KADROLARDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER**

Gürsoy ve Özcan kadro düzenlemeye ait şu hususlardan bahsetmişlerdir; Bakanlar Kurulu Kararı İle Yayınlanan Esaslara Göre Norm Kadro Düzenlemesi’nde Belediyeler ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birliklerinde Norm Kadro hususunda yapılan açıklamalarda 22.04.2006 gün ve 26147 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına İlişkin Esaslardaki düzenlemelere göre; Belediyeler ve Mahalli İdare Birlikleri kendi aralarında tasnif edilmiştir(Ek1). Tasnif edilen Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro Standartları Cetvelleri belirlenmiştir (Ek 2). Kadro Unvanları belirlenmiştir (Ek 3). Kadro

<sup>138</sup> Aykut Okur ve Vahdettin Özcan, Mahalli İdarelerde Norm Kadro Uygulaması, 2006, <http://www.kidder.org.tr/php/>), Erişim Tarihi: 06.01.2008

Kütükleri (Ek 4) ve Kadro Cetvelleri (Ek 5) belirlenmiştir. (Ek 1)'deki tasnifde belediyeler ile belediyelere bağlı kuruluşlar ile mahalli idare birlikleri (6) gruba ayrılmıştır. Ek-3 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Unvanları Listeleri tespit edilmiştir<sup>139</sup>.

Norm kadro uygulamasında kanunun 9. maddesinde yönetmelikte ekli olan cetvellerdeki alt gruplar için belirtilen ünvan ve sayılar dışında kadro kullanılamaz. Bunun yanı sıra yönetmelikte belirlenen Ek-2 ve Ek-3 de gösterilen memur ve sürekli işçi kadro toplam sayısı da aşılamaz, ama tespit edilen memur ve işçi kadro sayısı memur ve sürekli işçi kadro sayısından daha fazla olabilir. Ayrıca 7. madde de belirtilmiş olan Ek- 3 e dayalı olarak ifade edilen (I) Sayılı liste, Diğer Daire Başkanları (Büyükşehir Belediyeleri) Kadro Unvanları, (II) Sayılı Liste, Diğer Daire Başkanları (Su ve Kanalizasyon İdareleri ile Diğer Bağlı Kuruluşlar) Kadro Unvanları, (III) Sayılı Liste, Diğer Müdürler (B, C, D ve F1Grupları) Kadro Unvanları, Maddeleri kullanılarak idari birimler oluşturulur.

Belirlenen niteliklere uyumlu ve belirli standartlar bulunan elemanlar dışında mahalli idareler kendi alt grupları için belirlenen kadro ve unvan listesinde yer almayan memur ve sürekli işçi kadro unvanları dışında unvan kullanmaz.

Dikkat edilmesi gereken bir husus vardır ki, o da, bu kadro unvanlarında aynı derecedeki hizmet görevlerin birden fazla yönetici kadro unvanına ihdas edilememesi ve aynı zamanda idari birimler ile bu birimlere ait kadro unvanları arasında yetki ve görev karmaşasına yer verilmemelidir.

Hizmet gereksinimlerine uygun olarak yönetici kadroları belirlenir ve eğer aktif olmayan kadrolar mevcut ise bu hizmetlere ilişkin kadro unvanları kullanılmaz.

Ek-2 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro Standartları Cetvellerinde personel grupları arasında, her alt grup için tespit edilen statü ve hizmet sınıflarında aktarma yapılması mümkün değildir. Fakat ihtiyaç duyulduğu takdirde idari, sağlık ve yardımcı personel kadrolarına meclis kararıyla ile personel eklemesi yapılabilir. Bu istisnanın olabilmesi için, mevcut dolu memur kadro sayısının personel gruplarının kendi alt grupları için belirlenen norm kadro sayısından az olması gerekir. Ayrıca norm kadro cetvellerinde bu bahsi geçen

---

<sup>139</sup> Adnan Gürsoy ve Vahdettin Özcan'ın Mahalli İdarelerde Norm Kadro Uygulaması, 2006, <http://www.platodanismanlik.com/v2/medya/dosyalar/.NORM.KADRO.doc>, Erişim Tarihi: 06.01.2008

gruplardan her biri için norma uygun boş kadro sayısının yüzde ellisi kadarı düşürülerek ekleme yapılabilir olduğu atlanmamalıdır. Eğer yapılan bu hesaplamalardan tam sayı çıkmaz ise çıkan rakamdan en yakın tam sayıya yuvarlama yapılarak kadro sayısı tespit edilir.

Bu şekilde kadro aktarımı mümkündür fakat aktarımı yapılan personel grubunda kalan kadro sayısı ile aktarılan kadro sayısı toplamı ilgili grup için belirtilen standart kadro sayısı cetvelinden fazla olamaz. Aktarması yapılacak kadro unvanı sayısı, aktarma yapılacak olan ilgili listeden seçilerek yönetmeliğin (I) sayılı kütüğünden belirlenir. Bunun yanı sıra yapılacak aktarmaya ilişkin kurma ya da boş kadrolara ilişkin değişikliğe dair cetveller üç ay içerisinde İçişleri Bakanlığı ve devlet Personel Başkanlığına bildirilmesi zorunludur.

Kadroların tespiti aşamasından sonra ilgili kanuna ait yönetmelikte 10. maddede kadroların ihdasına yani, kadroların kurulmasına ilişkin yargılar yer almaktadır. 1965 tarihli 657 sayılı Devlet memurları Kanununa dahil memur kadroları ile sürekli işçi kadroları yönetmeliğe uygun olan meclisler tarafından kurulur. Memur kadrolarının kurulması için yönetmeliğe ait Ek-5 ve Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Cetvellerinden (I) sayılı cetvel, sürekli işçi kadrolarının da kurulması için (V) sayılı cetvel eksiksiz bir şekilde doldurulması ve bunun yanı sıra kurulma gerekçeleriyle birlikte meclise sunulması gerekmektedir.

Kadroların iptali ya da değişikliği durumlarında da kurulması aşamasındaki süreç aynen uygulanmaktadır. İptal ya da değişiklik durumlarında yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-5 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Cetvellerinden (IV) ve (VII) sayılı cetvellerin düzenlenmesi gerekmektedir ve sonraki aşamada yine meclise sunum aşamasıdır.

İlgili yönetmeliğin 11. maddesinde de belirtildiği üzere kadro değişikliği yapılmasının gerekliliğinde meclis kararına başvuru yapılır. Yani, boş memur kadrolarında sınıf yada unvan değişikliklerinde yada iptali söz konusu olduğunda yönetmeliğin ekinde bulunan Ek-5 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Cetvellerinden (II) sayılı cetvel, dolu kadro değişikliklerinde ise (III) sayılı cetvelin tam olarak doldurulması ve yapılan değişiklik yada iptallerin hangi sebeplerle yapıldığının açıkça ifade edilmesi sonucunda meclise sunumu gerçekleştirilir. Değişiklik yapılmasının başvurusu beraberinde kadroları değiştirilen

çalışanların hakları yeni kadroları belirleninceye kadar eski kadroları üzerinden geçerli olur ve buna ilişkin olarak ödenir. Zaten yeni kadrolara atanma işleminin tarihide meclis karar tarihini takip eden aybaşını geçemez.

Sürekli işçi kadrolarının norm kadro standardı, Ek-2 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro Standartları Cetvelinin ilgili bölümünde gösterildiği, Belediyeler ile bağlı kuruluşları ve mahalli idare birlikleri kendi alt grupları için tespit edilen sayıyı aşamayacağı, Bu sayılar sürekli işçi kadrolarına ait olup geçici işçi istihdamı, hizmet alımları ve benzeri durumları kapsamayacağı, Sürekli işçi kadrolarını, Ek-4 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Kütüklerinden (II) Sayılı Belediye ve Belediye Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri İşçi Kadro Kütüğünde belirtilen unvanlardan olmak şartıyla başka unvanlı işçi kadroları ile değiştirmeye ve boş sürekli işçi kadrolarını iptal etmeye meclisin yetkili olduğu, ancak, dolu kadrolarda personelin mali ve hukuki haklarında kayba neden olacak ünvan değişikliği yapılamayacağı bakanlar kurulunu ilgili hükmünde yer almaktadır<sup>140</sup>.

Norm kadro fazlası olan kadrolar için ise yönetmelikte geçici bir madde düzenlenmiştir. Bu geçici maddeye göre, yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte mahalli idarelerde unvanlar ve personel grupları ile standart norm kadro cetvellerinde ve alt gruplarında belirlenmiş sayılar karşılaştırılır. Standart cetvellerde yer alan belirlenmiş memur norm kadro sayısı, mevcut personel memur sayısından az ise kendinden fazla olan bu sayı dondurulmuş olup, sayı itibariyle bu kadrolardan boş olanlar yönetmeliğe uygun olarak meclis tarafından iptal edilir. Memur için örnek verdiğimiz, açıkladığımız aynı durum sürekli işçi kadrosu içinde geçerli olmaktadır.

Mevcut boş kadro olması durumunda ise yine yönetmelikte yer alan geçici 2. maddede açıklandığı üzere yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren mevcut boş memur ve sürekli işçi kadroları en geç altı ay ve bu tarihten sonra boşalacak olan kadrolar ise üç ay içinde Ek-4 Kadro Kütüklerinden ilgili olan amaca göre (I) ve (II) sayılı kütüklerdeki ünvanlara uygun şekle getirilir. Eğer bu kadrolar bu kütüklerdeki ünvanlara uygun hale getirilemiyor ise kullanılamaz, geçerliliği yoktur.

---

<sup>140</sup> Gürsoy, a.g.e.,

#### **4.7.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI OLARAK NORM KADROLARIN TESPİTİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR**

Norm kadro süreci birçok karmaşayı da beraberinde getirmiştir. Kadronun uygulanması sürecinde daha önceden de bahsettiğimiz gibi dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunların en başında bu kadronun misyon ve vizyonunun öncelikle kadroyu yürütecekler olanlar tarafından iyice anlaşılması gerekmekte ve sonrasında ise bilinçli bir şekilde bu örgüt birimlerine aksettirmek gerekmektedir. Çünkü yapılan en küçük bir hata bir kartopunu çığa dönüşmesine sebep olmaktadır, bilinçsizce yapılan olumsuz eleştiriler ise kanunlar uygulansa bile herkesin onlara karşı olumsuz tepkiler vermesine sebep olmaktadır.

Eğer kadrolarda kazanılmış bir hak var ise yani, norm kadro uygulama süreci öncesinde ilgili kadrolarda boş yoksa bu kadrolara dokunulmayacak, fakat bu kadrolarda boşluk olması ya da kadrolarda nakil, istifa, emeklilik vb. gibi durumlarda yer açılması durumunda boşaldığı tarihten itibaren en geç üç ay içerisinde norm kadro standart ve ilkelerine uygun şekilde kadro atamaları yapılacaktır.

Bazı kadrolarda olağan kadro sayısı norm kadro standardı cetvellerinde belirlenen kadro sayılarından fazla ise ama bu duruma karşın hizmet gruplarında eksiklik söz konusu ise normun üzerinde bulunan hizmet birimleri tespit edilir, daha önceden belirlenen şekilde fazla kadro olup dondurulan gruplarda boşluk var ise ilgili birimler üzerinde norma uygun unvan değişiklikleri yapılarak bahsettiğimiz normun altında kalan eksik hizmet gruplarına aktarma yapılabilmektedir.

Bu durumun tersi bir durumla karşılaşıldığı zaman yani, kadro sayısı belirlenen norm sayısından az olur ve yukarıda bahsettiğimiz hizmet grupları durumunun da tersi olursa yani hizmet gruplarında fazlalık olursa tespit edilen kadrolarda boş olanlara uygun unvan değişikliği yapılarak normun altında kalan hizmet gruplarındaki eksiklikler tamamlanabilmektedir.

Eğer bahsettiğimiz bu iki durumda yok ise yani bütün kadroların dolu ise ayrıca normun üzerinde olan kadro sayısı ile normun altında olan hizmet grupları sayısının eş değerde olması durumunda yani eşitlik söz konusu ise, bu durumda yeni bir kadro kurulamaz, bu durumda yapılması gereken dondurulan kadroların boşalmasını beklemek olacaktır. Boşalması durumundan da daha önce bahsettiğimiz gibi, emeklilik, istifa vb. durumlardır.

Kadroların belirlenen norm sayısından fazla olmasından bahsettik, peki bu kadrolar norm sayısından az ise ne yapılabilir? Bu durumda belirlenen norm sayısı ile dondurulan kadro sayısı arasındaki fark kadar kadro kurulması gerçekleştirilecek ve ilgili mevzuatlara uygun nitelikte olmak kaydıyla kadrolara atama yapılabilecektir.

Mevcut kadro ve hizmet grupları sayılarıyla belirlenen norm sayıları arasında bir fark yok ise bu durumda herhangi bir değişiklik yapılmayacak fakat söz konusu durumdan belediye meclisi haberdar edilecektir.

Yönetmelikte sağlık sektörü personelleri adına yapılan norm kadroya ilişkin kanun maddesinde yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte hastanesi olan yada bu tarihten sonra hastane açan belediyelerin norm kadro standartları cetvelindeki tespit edilen personel sayısının yeterli olmaması durumunda 26/10/1994 tarihli 22093 sayılı Resmi Gazete de Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Yatak ve Kadro Standartları adıyla yayınlanan yönetmelik gereği yatak sayısına göre öngörülen kadro sayılarını aşmamak kaydıyla kurulacak kadrolar belediyenin personel kadrosuna eklenmelidir.

İlgili yönetmelikte, 5393 sayılı kanununun 49 uncu maddesinin üçüncü fıkrasında bulunan unvanlardaki personel yıllık sözleşme usulüne göre çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel tarafından yürütülen hizmetlerle ilgili boş kadrolara atama yapılması mümkün değildir. Bu hükme göre çalıştırılacak personeller için unvanlarla İçişleri Bakanlığı tarafından bazı sınırlandırmalar getirilir ve bu sınırlandırmalara uyulması şartı getirilir. Norm kadro uygulamasında sözleşmeli personel içinde 5393 sayılı kanunda düzenleme yapılmayan hususlarla ilgili vize koşulu aranmaksızın 657 sayılı devlet memurları kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası gereğince istihdam edenler ile ilgili hükümler uygulanır. İlgili personele ait sözleşmenin örnekleri sözleşmenin imzalanma tarihinden sonraki otuz (30) gün içerisinde maliye bakanlığına ve içişleri bakanlığına gönderilir.

Geçici işçi sayısı ise norm kadro standardı cetvellerinde belirlenen memur norm kadro standardı toplamının yüzde kırkını geçmemelidir, çıkan sayı tam sayı değilse tam sayıya yuvarlanır, tam yıl esas alınarak adam/ay formülüne göre meclis tarafından yıllık olarak belirlenir. (E) grubu bir belediye ve bağlı kuruluşları için uygulanan geçici işçi sisteminde ise norm kadro cetvellerinde belirlenen memur norm sayısının toplamının yüzde onunu geçemez hükmü yer almaktadır.

İlgili yönetmelikte özel güvenlik personeline ilişkin bir kanun hükmü de yer almaktadır. Norm kadro standardı cetvelleri incelendiğinde güvenlik personeline ilişkin hususların yer almadığı görülür. Güvenlik hizmetlerine ilişkin ünvanlar belirlenmemiştir. Ama güvenlik kadrosu da boşlukta bırakılmamıştır. Buna münhasır olarak yönetmelikte hizmetlerin satın alınmasına ilişkin 17. maddede bu konuya yer verilmiştir. Hizmet satın alma yöntemi ile personel istihdamı esasların hizmet satın alma başlıklı bu maddede “Memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülmesi zorunlu olmayan hizmetlerin hizmet satın alma yoluyla karşılanması esastır” ilkesi geçerli olmaktadır. Hizmetlerin yürütülmesi esasında kaynakların etkin ve verimli kullanımı, maliyetlerin azaltılması, israfın ve kırtasiyeciliğin azaltılması, özel sektör yönetiminde insan kaynaklı olan yönetim sürecinin kamu sektöründe vatandaş odaklı hizmet sunulması şeklinde düzenlenmiştir.

Belediyede memur statüsünde güvenlik görevlisi var ise özel güvenlik görevlisi alınmayacaktır. Ancak norm kadro standardı cetvellerinde belirlenen sayıdan az ise aradaki fark kadar kadro alımına gidilecektir. Mevcut kadrodaki personele dokunulmaması ya da işine son verilememesi kazanılmış hakların kaldırılamayacağı ilkesine dayalıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 5. SARAYBAHÇE BELEDİYESİ NORM KADRO ÖRNEĞİ

Bakanlar Kurulu Kararına yönelik olarak yerel yönetimlerde, belediye ve il özel idarelerinde norm kadro uygulamasına ilişkin hükümler 22 Nisan 2006 tarihinde 26147 sayılı Resmi Gazete de yayınlanmıştır. yayınlanmıştır. 22 Nisan 2006 yılında Resmi gazete de Yürütme ve İdare bölümünde yayınlanan iki farklı kararname bulunmaktadır. Bu kararnameler;

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar'ın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar ( Bakanlar Kurulu Karar sayısı 2005/9809 )

İl Özel İdareleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar'ın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar ( Bakanlar Kurulu Karar sayısı 2006/10265).

22 Nisan 2006 tarihli yönetmeliğin ardından 22 Şubat 2007 tarihinde 26442 sayılı RG’te güncellenmiş olarak yönetmelik bir kez daha yayınlanmıştır. Yani 2006 yılında yayınlanan yönetmelikteki bazı hükümler değiştirilmiş ve ardından belediyelerde uygulanmasına geçilmiştir.

Norm kadro kararnamesi ile Kocaeli Saraybahçe Belediye’sine yönelik olarak şu aşamalar gerçekleştirilmiştir;

Memur kadro unvanları belirlenmiştir. Belirlenen bu kadro unvanları dışında yeni unvanların ihdas edilmeyeceğine karar verilmiştir. Kadro unvanlarının neler olduğuna ilişkin ekli cetveller “Ek-3 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Kadro Unvanları Listeler” adı altında yayınlanmıştır. Bu cetvelle bakılarak Saraybahçe Belediyesine gerekli unvanlar belirlenmiştir. Kaldırılması gereken kadrolar da dondurulmaya alınmıştır.

Ünvanların belirlenmesi dışında norm kadro standart cetvellerine baktığımızda norm kadro sayılarının sadece nüfus sayılarına göre belirlenmediği, sanayi, ticaret ve turizm özelliklerinin de ele alındığı görülmektedir.

Belediyede kaç memurun ve de sürekli işçinin çalıştırılacağı belirlenmesi için Ek-1 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetvelleri’ndeki grubuna bakılır. Bu aşamadan sonra, yani ilgili belediyenin hangi



grupta yer aldığı belirlendikten sonra Ek-2 Belediye Ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro standartları cetveline bakılarak yeri tespit edilir.

### **5.1. NORM KADRO ÖNCESİ SARAYBAHÇE BELEDİYESİ KADRO VE ÜNVANLARI**

Saraybahçe Belediyesi norm kadro uygulamaları incelendiğinde öncelikle norm kadro öncesinde belediye örgütünün durumu şöyle ortaya konulabilir:

Norm kadro öncesinde Saraybahçe Belediyesinde 1998 yılına ait yönetmelikte kuruluş aşamasında 4. maddede belirtilen 34 adet müdürlük bulunmaktaydı. Buna göre İzmit Saraybahçe Belediyesi Daire Müdürlüklerinin isimleri şunlardır;

Özel Kalem Müdürlüğü

Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü

Personel ve Eğitim Müdürlüğü

Halk danışma Merkezi

İmar İşleri Müdürlüğü

APK Müdürlüğü

Yapı Kontrol ve İskan Müdürlüğü

Fen İşleri Müdürlüğü

Emlak ve İstimlak Müdürlüğü

Harita ve Kadastro Müdürlüğü

Park ve Bahçeler Müdürlüğü

Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdürlüğü

Sosyal Konutlar ve Gecekondu Müdürlüğü

Temizlik İşleri Müdürlüğü

Hesap İşleri Müdürlüğü

Gelir Müdürlüğü

Satın Alma Müdürlüğü  
Ayniyat Saymanlığı  
Muayene Komisyon Başkanlığı  
İktisat Müdürlüğü  
Hukuk İşleri Müdürlüğü  
Teftiş Kurulu Müdürlüğü  
Evlendirme Memurluğu  
İdari ve Mali İşler Müdürlüğü  
Kreş Müdürlüğü  
Özürlüler Koordinasyon Müdürlüğü  
Yurt Müdürlüğü  
Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler müdürlüğü  
Trafik Şube Müdürlüğü  
Zabıta Müdürlüğü  
Sivil Savunma Amirliği  
Sosyal Dayanışma Merkezi  
Bilgi İşlem Müdürlüğü

22 Nisan 2006 tarih 26147 sayılı RG de yayınlanan yönetmeliğe göre Saraybahęe belediyesi C-12 grubundaydı. 22 Şubat 2007 de norm kadroya ilişkin yönetmelik bir kez daha yayınlanmıştır ve Saraybahęe Belediyesi adına da değişlik yapılmıştır. 2006 yılında belediye ve il özel idarelerinde norm kadro uygulanmasına ilişkin yönetmeliğin 5. maddesinin 3. fıkrasında, turizm, sanayi ve ticaret özeliklerine ilişkin hususlar, ayrıca belediyelerin kendi içlerinde kadro sayılarını belirleme esnekliği konularında yenilikler getirilmiş ve değişlikler yönetmeliğin ilgili hükümlerine eklenmiştir. Bu esneklik ile ifade edilmek istenilen boş kadro olması durumunda yani bir kadro için belirlenen sayının tamamı o kadroda kullanılmıyor ise geriye kalan yarısı kadarı başka kadrolara aktarılabilir.

Saraybahçe Belediyesi 22.Nisan.2006 tarih ve 26147 sayılı RG de yayımlanarak yürürlüğe giren Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartları yönetmeliği ile ilgili olarak İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne, Ankara'ya bir dilekçe yazmıştır. İlgili dilekçede belediye ye ait 01.08.2006 tarih ve 147 sayılı meclis kararı ile ilgili norm kadroları belirlendiği ve bu standartlara ve Bakanlar Kurulu kararına istinaden Saraybahçe Belediyesi'nin C-12 grubunda yer aldığı bildirilmektedir. Fakat nüfus ile gerçek nüfus arasında ve niteliklerinde aynı zamanda vilayet ve büyükşehir merkezi olmasından dolayı farklar olduğu ifade edilmiştir. İlgili gerekçe şu şekilde sunulmuştur;

“Belediyemiz 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 3. maddesinin (d) bendinde “Büyükşehir Belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve Büyükşehir İlçe Belediyeleri ile aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip Belediyeyi ifade eder” hükmü yer almaktadır. Ancak belediyemiz tüm merkez ilçe niteliklerini içinde barındırdığından dolayı ilk kademe belediye olması sıfatıyla ilçe belediyesi gibi değerlendirilmesi gerekirken 2006/9809 sayılı Bakanlar Kurulu kararında sadece ilk kademe belediyesi olarak değerlendirilmiştir” şeklinde ifade edilmiştir. İlgili yazıda Saraybahçe Belediyesinin konumundan bahsedilmiş, Saraybahçe Belediyesinin bulunduğu sınırlar içerisinde olan üniversite, büyük alışveriş merkezleri, denizyolu, tüm siyasi parti merkezleri, uluslar arası fuar merkezi, demiryolu ve D-100 karayolu gibi ulaşım arterlerine sahiptir. Aynı zamanda C-12 grubunda olmaya itiraz edilmiştir. Belediyenin merkezi konumu dolayısıyla her gün en az 10 000 kişinin bulunduğu üniversite hastanesi ve öğrencilerinin de nüfusa dahil olmadığı, bu sayıların nüfus sayımından sonra ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Ayrıca şehirde yer alan önemli kamu kuruluşlarından olan adliye ve vergi dairelerinin, defterdarlığın, Büyükşehir Belediyesinin vb. de bu sınırlar içinde yer alması, bunun yanı sıra devlet ve özel hastanelerinde bulunması, dolayısıyla çevre ilçe ve beldelerden bu ve buna benzer kamu kuruluşlarında günlük işlevlerini sürdürmek için gelmeleri önemsenecek sayıdadır. Sanayi açısından bakıldığında çok sayıda esnafı, oteller ve arkeolojik sit alanı, spor salonları vb. içinde barındıran bir yapıya sahiptir. Ve tüm genelinde nüfus sayımının gerçek nüfusu yansıtmaması dolayısıyla nüfus sonuçları geçerliliğini kaybetmiştir.

Tüm bu ifadeler ışığı altında C-12 grubuna alınan Saraybahçe Belediyesinin nüfus, sanayi, turizm ve merkez ilçe olması özelliklerine göre yeniden değerlendirilmesi ve C-14 grubuna çıkarılması yani bakanlar kurulu kararının 5. maddesi gereğince iki üst nüfus grubuna atılması istenmiştir. Bu isteğe dayalı olarak belirlenen tablo ve göstergeler Ek'te sunulmuştur<sup>141</sup>.

2006 yılında Saraybahçe belediyesi C-12 grubuna çıkarıldığında 104 000 lik bir nüfusa sahipti. Nüfusa bağlı olarak bakıldığında bulunması gereken grup C-11'dir. Fakat sanayi ve ticaret gibi özellikleri de barındırdığından bir sınıf daha yükselmiş ve de C-11 olması gerekirken C-12 grubuna atılmıştır. Norm kadro öncesinde Ankara'dan verilen kadro sayısı 245'tir. Sayı 245 iken C-12 norm kadro grubuna alındığında bu sayı 189'a düşürülmüştür. C-12 cetvelinde toplam memur kadrosu 189'a düşürülürken, işçi kadrosu da 95'e düşürülmüştür. Yukarıda bahsettiğimiz ilgili yazı, dilekçe sonrasında Ek'te sunduğumuz sayı ve ibarelere bağlı olarak Saraybahçe Belediyesinin durumu tekrar gözden geçirilmiştir. Saraybahçe Belediyesi'nin C-14 grubuna geçme talebi kabul edilmemiştir. Fakat C-12 grubundan C-13 grubuna yükseltilmiştir.

Ek-2 cetvelinde gösterildiği gibi C-13 grubunda olan bir belediye nüfusunun dışında merkezi olma, turizm, sanayi ve ticaret hususlarına örgede değerlendirilecektir. Bu özelliklerin öngördüğü şekilde kadro ve sayıya sahip olacaktır.

Cetveller bakılarak bu bilgi altında Saraybahçe Belediyesinin nüfus ve diğer özelliklerine bağlı olarak Ek-1 sayılı cetvelde C-13 grubunda yer aldığı görülmektedir. Saraybahçe belediyesinin çalıştıracağı sürekli işçi ve memur sayıları için ise Ek-2 cetvelindeki C-13 grubuna bakmak gerekmektedir. Belirlenen norm kadro cetvellerinde C-13 grubuna ait sayılar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre;

---

<sup>141</sup> Ek-4 Saraybahçe Belediyesi Grup Yükseltme Dilekçesi ve Gerekçelerine İlişkin Tablo ve Özellikler

**Tablo – 1 Belediye ve Bağı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetveli**

<b>C13</b>	
<b>200 000-249 000</b>	<b>ADET</b>
BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	3
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	1
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
ZABITA MÜDÜRÜ	1
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
DİĞER MÜDÜRLER(*)	9
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	1
UZMAN	4
ŞEF	17
AVUKAT	3
MÜFETTİŞ	6
MÜFETTİŞ YARDIMCISI	2
MALİ HİZMETLER UZMANI	4
MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	2
İDARİ PERSONEL(**)	60
TEKNİK PERSONEL(**)	37
SAĞLIK PERSONELİ(**)	11
YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	12
ZABITA AMİRİ	3
ZABITA KOMİSERİ	6
ZABITA MEMURU	36
MEMUR KADROLARI TOPLAMI	224
SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	112

Yönetmelikte 9 müdürlük zorunlu tutulmuştur. Bu zorunlu müdürlükler şunlardır;

Yazı İşleri Müdürü, Mali Hizmetler Müdürü, Fen İşleri Müdürü, İmar ve Şehircilik Müdürü, Teftiş Kurulu Müdürü, Zabita Müdürü, Hukuk İşleri Müdürü, Temizlik İşleri Müdürü ve Özel Kalem Müdürü'dür. Bu dokuz müdürlüğün dışında kalan müdürlükler ise ihtiyaca uygun olarak açılacaktır.

Zorunlu müdürlükler ibaresi ve ihtiyaca göre kadro ihdası hususu 5393 sayılı Belediye Kanununda belirtilmiştir. Norm kadro yönetmeliği 5393 sayılı belediye kanunu ile birleştirilmiştir. 5393 sayılı belediye kanununun 49. maddesinde norm kadroya ilişkin yapılması gerekenler anlatılmıştır. Bu esaslar İçişleri Bakanlığı Devlet Planlama Birimi tarafından belirlenmiştir.

Yukarıda listede belirttiğimiz sayılar ve Ek-3 de yer alan kadro ünvanları dışına çıkılmayacaktır. Memur ve sürekli işçi kadro sayıları tespit edilen cetveldeki sayıdan daha az sayıda belirlenebilecektir.

Örneğin, Saraybahçe Belediyesinde 200 memur çalışıyor ise norm kadro sayısı 224 olduğundan eğer personel giderlerini aşmıyor ise 24 kişi daha memur alınabilecektir.

Bunun aksi durumunda ise yani norm kadro da 224 olarak belirlenen memur sayısından çok daha fazla, örneğin 500 kişilik bir memur kadrosu var ise bu sayı eritilene kadar yeni memur alımı yapılmayacaktır.

Bu fazlalık ne olacak sorusunun cevabı ise, kazanılmış haklar kaybedilmeyeceğinden ya da kişinin elinden alınmayacağından emeklilik, istifa, geçiş, ölüm gibi konular gerçekleştiğinde bu sayılar eritilecektir.

22.04.2006 tarih 26147 sayılı RG de yayınlanan, Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına ilişkin esaslar çerçevesinde 04.08.2006 tarihli 147 sayılı meclis kararı ile norm kadrosunu belirleyen Saraybahçe Belediyesi uygulamalarında görüldüğü üzere norm kadro öncesi 245 olan kadro sayısı 22.04.2006 tarihli yönetmeliğe göre 189'a düşürülmüş, fakat daha önceden açıkladığımız itiraz dilekçesi değerlendirilmesi ve 22.02.2007 tarihli olarak yayınlanan önceki yönetmelikte güncellemeler yapılması sonucunda bu sayı 224'e çıkarılmıştır. Daha önceden olan memur sayısı ile norm kadrodan sonra belirlenen memur sayısı arasındaki fark olan 24 adet personel kadrosu dondurulmuştur. Dondurma işlemi daha öncede açıkladığımız gibi bu kişilerin istifası, emekliliği, ölümü gibi durumlar sonucunda boşalması beklenecektir, yeni alım yapılmayacaktır. Bu boşta kalmış gibi görünen personelin atılması gibi bir durum söz konusu değildir. Kazanılmış hakların dondurulması, dondurulmuş personelin hiçbir şekilde özlük haklarının ellerinden alınmayacağına ilişkin esaslar yönetmelikte belirtilmiştir. Bu kişilerin içinde buldukları kadrolar eğer oradaki

personel ölüm, istifa ya da emeklilik durumlarını yaşamışlarsa kendiliğinden fesh edilmiş olacaktır ve yenisi açılmayacak, o kadro devam etmeyecektir.

Sürekli işçi sayısı da norm kadro esaslarına göre ilk kararda 95 sonra yapılan değişiklikler sonucunda 112 olarak belirlenmiştir. Aynı memur sisteminde uygulandığı gibi işçilerde sayı olarak fazla olan kadrolar donduruldu, fazla olan sayı eritilene kadar yeni alımlar yapılmadı. Bunun yanı sıra memurlarda olduğu gibi kazanılmış özlük haklara zarar verilmedi. Aynı şekilde istifa, ölüm, emeklilik gibi kıstaslar gerçekleşene kadar bu kadrolar devam etti ve devam etmektedir. Kadrolar bu şekilde eritildiğinde norm kadro esasına göre belirlenen sayıya dönülmektedir.

Gerektiğinden fazla sayıda personel sayısı verilmesi durumunda ise, teknik kadrolar hariç boş olan kadro kadarı diğer kadrolara aktarılabilir. Örneğin, idari, sağlık kadrolarında boş olan kadro sayısı var ise boş kadroların yarısı alınır ve başka bir kadroya aktarılır. Saraybahçe belediyesi kadro cetveli incelendiğinde görüldüğü üzere yardımcı hizmetli personeli ve idari hizmet ten fazla olan kadro alındı teknik personele ekleme yapıldı. Bu da daha önce belirttiğimiz gibi 2006 yılında yayınlanan norm kadro yönetmeliğinden farklı olarak 2007 yayınlanan yönetmelikte getirilmiş bir uygulamadır.

Norm kadro da sürekli işçiye ilişkin 8 adet ünvan belirlenmiştir. Bu ünvanlar ustabaşı, usta, işçi, şoför, aşçı, temizlik işçisi, yağcı ve operatördür.

Saraybahçe Belediyesi C-13 grubu norm kadro personel sayıları aşağıda görülen tablodaki gibidir.

Tabloda görüldüğü üzere ve daha önceden de açıkladığımız gibi toplam memur kadro sayısı 224 ve sürekli işçi kadro toplam sayısı 112 dir.

C-13 cetveline baktığımızda norm kadro esasları açısından 60 olarak belirlenen idari personel Saraybahçe Belediyesinde 53 kişi olarak işleme alınmış, teknik personel norm kadroda 37 kişi olarak belirlenmesine karşın ihtiyaç ve gereksinimlere bağlı olarak esneklik ilkesine dayanarak idari personelden 7 kişi teknik personele aktarılmıştır. Dolayısıyla idari personel 60 kişi olması gerekirken 53 kişi olmuş ve teknik personel 37 kişi olması gerekirken idari personelden yapılan aktarımla 44 kişi olmuştur. Fakat tabloya baktığımızda teknik personelin 50 kişi olduğu görülmektedir. Çünkü sağlık personeline hiç dokunulmamış, fakat yardımcı hizmet personeli biriminin 12 kişi olması gerekirken buradan 6 kişi teknik personel

birimine aktarılmış ve teknik personel birimi toplam kadro sayısı 50 kişiye çıkarılmıştır.

**Tablo- 2 Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetveli, Saraybahçe belediyesi kayıtları**

<b>SARAYBAHÇE BELEDİYESİ</b>	
BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	3
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	1
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
ZABITA MÜDÜRÜ	1
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
DİĞER MÜDÜRLER(*)	9
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	1
UZMAN	4
ŞEF	17
AVUKAT	3
MÜFETTİŞ	6
MÜFETTİŞ YARDIMCISI	2
MALİ HİZMETLER UZMANI	4
MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	2
<b>İDARİ PERSONEL(**)</b>	<b>53</b>
<b>TEKNİK PERSONEL(**)</b>	<b>50</b>
<b>SAĞLIK PERSONELİ(**)</b>	<b>11</b>
<b>YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)</b>	<b>6</b>
ZABITA AMİRİ	3
ZABITA KOMİSERİ	6
ZABITA MEMURU	36
MEMUR KADROLARI TOPLAMI	224
SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	112

(\*) (III) sayılı Listeden seçilecektir.  
(\*\*) İdari Personel (IV) sayılı Listeden,  
Teknik Personel (V) sayılı Listeden,  
Sağlık Personeli (VI) sayılı listeden,  
Yardımcı Hizmet Personeli (VII) sayılı Listeden seçilecektir



Müdürlüklerle ilgili olarak da 2006 yılı ve 2007 yılı arasındaki yönetmeliklere ilişkin bir fark bulunmaktadır. Buna göre; 2006 yılında şef kadroları tamamen kaldırılmıştır, sadece dondurulmuş kadrolar var ise bu kadrolar kullanıldı. Bu durum yanlışti. Çünkü şeflerin kaldırılması sonucu müdürden sonraki yetkili kişi memur olma konumuna gelmişti. Dolayısıyla 2007 yılında yapılan değişiklikler sonucu şef kadroları tekrar geri alınmıştır, sisteme konulmuştur.

Norm kadro öncesi var olan (Özel Kalem Müdürlüğü, Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü, Personel ve Eğitim Müdürlüğü, Halk danışma Merkezi, İmar İşleri Müdürlüğü, APK Müdürlüğü, Yapı Kontrol ve İskan Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, Emlak ve İstimlak Müdürlüğü, Harita ve Kadastro Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdürlüğü, Sosyal Konutlar ve Gecekondu Müdürlüğü, Temizlik İşleri Müdürlüğü, Hesap İşleri Müdürlüğü, Gelir Müdürlüğü, Satın alma Müdürlüğü, Ayniyat Saymanlığı, Muayene Komisyon Başkanlığı, İktisat Müdürlüğü, Hukuk İşleri Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Müdürlüğü, Evlendirme Memurluğu, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü, Kreş Müdürlüğü, Özürlüler Koordinasyon Müdürlüğü, Yurt Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler müdürlüğü, Trafik Şube Müdürlüğü, Zabıta Müdürlüğü, Sivil Savunma Amirliği, Sosyal dayanışma Merkezi, Bilgi İşlem Müdürlüğü )bu 34 müdürlük norm kadro yönetmeliğinden sonra 18 müdürlüğe düşürülmüştür, 16 müdürlük iptal edilmiştir.

## **5.2. NORM KADROYA GÖRE İHDAS EDİLEN MÜDÜRLÜKLER VE ÜNVANLARI**

Saraybahçe Belediyesinde daha önceden var olan müdürlükler gözden geçirilmiş ve Norm kadro standartları cetveline göre var olan 34 adet müdürlük 18 e düşürülmüştür. Bu müdürlükler şu şekilde belirlenmiştir.

- Özel kalem Müdürlüğü
- İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü
- Teftiş Kurulu Müdürlüğü
- Temizlik İşleri Müdürlüğü
- Park ve Bahçeler Müdürlüğü
- Yazı İşleri Müdürlüğü

- Sağlık İşleri Müdürlüğü
- İmar ve Şehircilik Müdürlüğü
- Fen İşleri Müdürlüğü
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü
- Mali Hizmetler Müdürlüğü
- İktisat ve Küşat Müdürlüğü
- Zabıta Müdürlüğü
- Hukuk İşleri Müdürlüğü
- Destek Hizmetleri Müdürlüğü
- Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
- Kreş Müdürlüğü
- Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
- Emlak ve İstimlak Müdürlüğü

### **5.3. SARAYBAHÇE BELEDİYESİ MÜDÜRLÜKLERİ VE BU MÜDÜRLÜKLERE BAğLI ALT BİRİMLER**

Saraybahçe Belediyesinde belirlenen 19 müdürlüğün alt birimlerinde olması gereken kadro ve ünvanları da norm kadro standartları cetveline göre belirlenmiştir. Bu standartlara göre bazı kadrolar kaldırılmış, bazı kadrolar ise belirlenen özellikler çerçevesinde ihdas edilmiştir. Bazı kadrolarda buldukları yerden alınıp yeni müdürlüklere bağlanmıştır. Buna göre Saraybahçe Belediyesinde var olan 19 adet müdürlüğün alt kadroları da şu şekilde ifade edilmektedir;

**Tablo-3 Saraybahçe Belediyesi Müdürlükleri ve Alt Kadro Birimleri**

1	<b>ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ</b>
2	<b>YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
3	<b>TEFTİŞ KURULU MÜDÜRLÜĞÜ</b>
4	<b>HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
5	<b>TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
6	Çevre Koruma Kontrol Birimi
7	Atık Toplama Birimi
8	<b>SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
9	<b>MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ</b>
10	Mali Hizmetler Birimi
11	Gelir Birimi
12	Ayniyat Birimi
13	<b>ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ</b>
14	Zabıta Birimi
15	Sivil Savunma Birimi
16	İdari İşler Birimi
17	<b>İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ</b>
18	Bilgi İşlem Birimi
19	<b>İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ</b>
20	Etüt İmar Birimi
21	Ruhsat Birimi
22	Yapı Kontrol Birimi
23	Şehir Planlama Birimi
24	<b>EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ</b>
25	Emlak ve İstimlak Birimi
25	Harita ve Kadastro Birimi
26	<b>FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
27	İnşaat ve Uygulama Birimi
28	Proje Birimi
29	Aykome Birimi
30	Makine İkmal Birimi
31	Asfalt Birimi
32	Marangoz Birimi
33	<b>STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ</b>
34	Kalite Birimi
35	Ar-Ge Birimi
36	Uluslar arası Proje Birimi
37	<b>İKTİSAT VE KÜŞAT MÜDÜRLÜĞÜ- DONDURULAN</b>
38	<b>KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ</b>
39	Eğitim Kültür ve Müze Birimi
40	Sosyal Yardım İşleri Birimi
41	Evlendirme Birimi
42	<b>KREŞ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
43	<b>BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ</b>
44	Basın Yayın Birimi
45	Halk Danışma Birimi
46	<b>DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>
47	Satınalma Birimi
48	<b>PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ</b>

19 adet müdürlükte ilgili olan birim ve kadrolar tahsis edilmiştir. Tablo-3’de göstermiş olduğumuz bu müdürlükler ve alt birimlerine ait Saraybahçe Belediyesi yönetim şeması da Tablo-4’de gösterilmiştir.

Belediye başkanına doğrudan bağlı olan müdürlükler, Teftiş Kurulu Müdürlüğü, Özel Kalem ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü’dür.

Alt kademede başkan yardımcıları bulunmaktadır. Temizlik işleri, park ve bahçeler müdürlüğü, yazı işleri ve sağlık işleri müdürlüğü, imar ve şehircilik, emlak ve istimlak müdürlüğü, fen işleri müdürlüğü, strateji geliştirme, mali hizmetler, zabıta, hukuk işleri, destek hizmetleri, kültür ve sosyal işler müdürlüğü, kreş ve basın yayın halkla ilişkiler müdürlüğü başkan yardımcılarına bağlıdır.

Çevre koruma kontrol birimi ve Atık Toplama birimi temizlik işleri müdürlüğüne bağlıdır.

Yapı kontrol, ruhsat birimi, şehir planlama ve imar birimi, ayrıca harita kadastro birimi imar ve şehircilik müdürlüğüne bağlıdır. Emlak ve istimlak müdürlüğü de imar ve şehircilik müdürlüğü kategorisinde yer almaktadır.

Fen işleri müdürlüğüne bağlı olan birimler ise inşaat ve uygulama, proje, AYKOME, makine ikmal, asfalt ve marangoz birimleridir.

Strateji geliştirme müdürlüğüne bağlı birimler, kalite uluslar arası proje ve AR-GE birimleridir.

Mali hizmetler müdürlüğünün alt birimleri, mali hizmetler birimi, gelir ve ayniyat birimleridir.

Saraybahçe belediyesinde iktisat ve küşat müdürlüğü isimli müdürlük dondurulan müdürlük olarak belirlenmiştir. İktisat ve küşat müdürlüğü ekonomiyi kontrol ve tüketiciyi koruma hizmetlerini yürüten bir müdürlüktür<sup>142</sup>. Ruhsat verme, iş yeri açma, yıllık bütçe tahminlerinde görev alma gibi sorumlulukları bulunmaktadır. İktisat ve küşat müdürlüğünün yanında “dondurulan” ibaresi kullandık. Bunun anlamı, iktisat müdürlüğü norm kadro standartları cetveline göre kaldırılması gereken müdürlüklerden fakat şu an orda çalışan personel olduğundan ve kazanılmış hakların kaybedilmesi gibi bir durum söz konusu olamayacağından, ancak oradaki personelin boşalması, yani emekli olması ya da ölmesi gibi bir durum

<sup>142</sup> [http://www.etimesgut.bel.tr/templates/resimler/File/Dokumanlar/2005\\_iktisat\\_kusat\\_isleri\\_md.doc](http://www.etimesgut.bel.tr/templates/resimler/File/Dokumanlar/2005_iktisat_kusat_isleri_md.doc), Erişim Tarihi: 20.04.2008

sonrasında yani o kadronun eritilmesinden sonra bu müdürlük için yeni personel alımı yapılmayacak ve bu müdürlük kaldırılacak anlamına gelmektedir.

Zabıta müdürlüğüne bağlı kadrolar ise, zabıta birimi, idari işler, sivil savunma birimidir.

Hukuk işleri müdürlüğünün alt birim kadrosu yoktur.

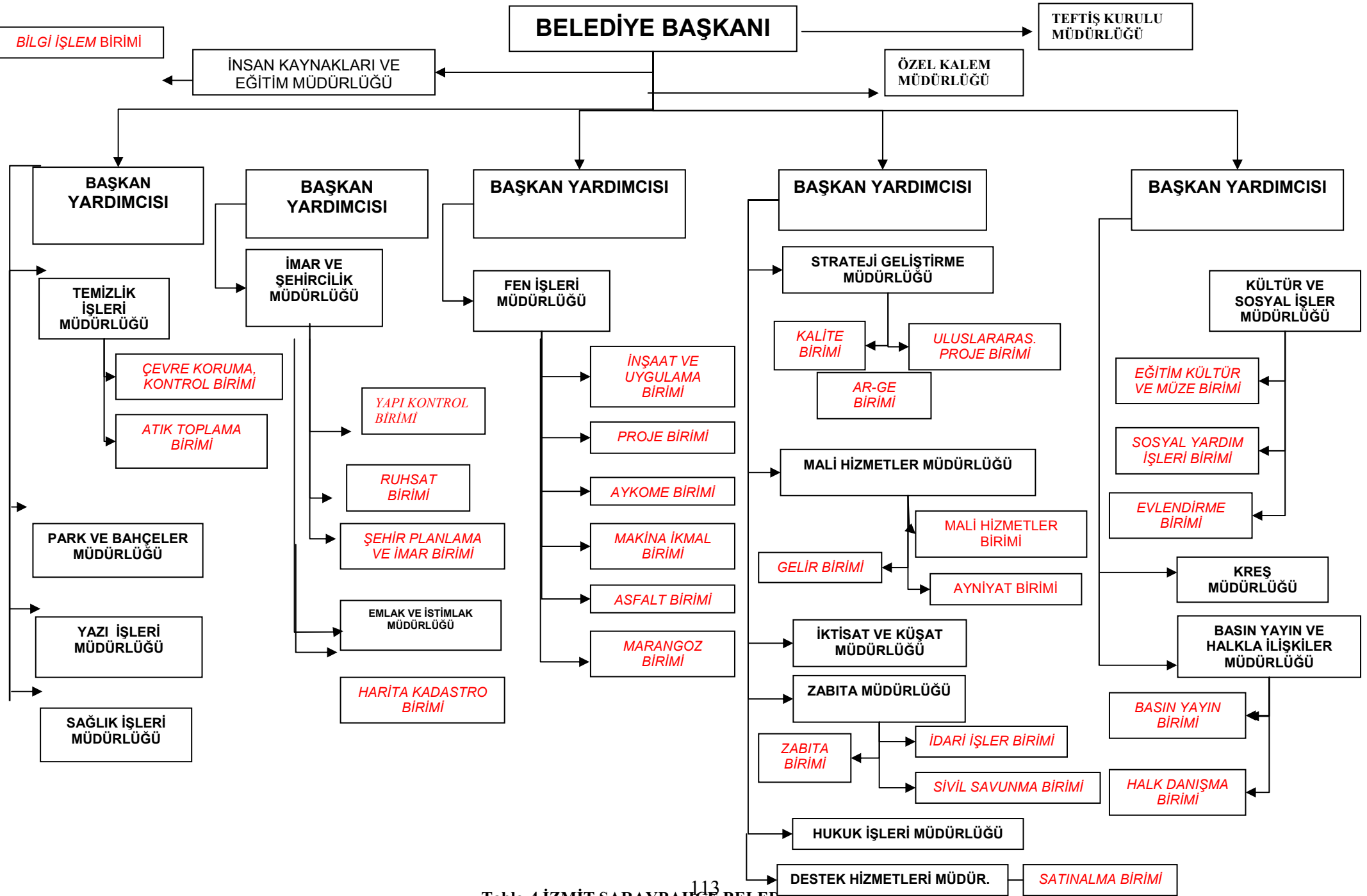
Destek hizmetleri müdürlüğünde satın alma birimi yer almaktadır.

Eğitim kültür ve müze birimi, sosyal yardım işleri birimi ve evlendirme birimi Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğüne bağlı birimlerdir.

Kreş müdürlüğüne ait farklı birimler yoktur, tek bir müdürlüktür.

Başkan yardımcısına bağlı olan basın yayın ve halka ilişkiler müdürlüğüne iki adet birim bağlıdır. Bu birimler basın yayın birimi ve halk danışma birimidir.

Tüm bu müdürlükler ve bu müdürlüklere ait birimler Saraybahçe Belediyesine ait organizasyon Őemasında gösterilmiştir.



Tablo-4 İZMİT SARAYBAHÇE BELEDİYESİ YÖNETİM ŞEMASI

#### **5.4. SARAYBAHÇE BELEDİYESİ NORM KADRO ESASLARINA GÖRE PERSONEL DAĞILIMI**

Saraybahçe belediyesinde norm kadro esaslarına göre ihdas edilen ve kurulan memur norm kadro cetveli verilen tablo- 5'teki gibidir. C-13 cetveline göre İzmit Saraybahçe Belediyesi'nin (I) sayılı cetveldeki kadro ihdası şu şekilde açıklanabilir. C-13 cetveline göre Saraybahçe belediyesinin memur kadro norm standardı toplamı 224'tür. Şu an itibariyle Saraybahçe Belediyesi mevcut memur kadroları ise dolu kadrosu 100 ve boş olan kadrosu 124'tür.

Tabloda norm kadroya uygun olabilmesi için ihdası istenilen memur kadrolarının ünvanları belirlenmiştir. Buna göre Teftiş Kurulu Müdürlüğü için birimlere ait geçerli sayılar belirlenmiştir. Yani Teftiş Kurulu Müdürlüğü altında yer alan Müfettiş kadrosu için 2 adet, Müfettiş yardımcısı için iki farklı dereceden toplam iki adet kadro ihdası belirlenmiştir. Hukuk işleri müdürlüğünden avukat için 1adet, Mali Hizmetler Müdürlüğü için, Mali Hizmetler Uzmanı için 2 adet, Mali Hizmetler uzman yardımcısı için 2, uzman için 1 ve tahsildar için 2 adet kadro belirlenmiştir. İnsan kaynakları eğitim müdürlüğü uzman kadrosu 1 adet, zabıta müdürlüğü, zabıta memuru için, 4 adet, zabıta amiri için, 1 adet, zabıta komiseri için iki farklı dereceden 2 adet kadro kurulmuştur. Özel kalem müdürlüğü zaten 1 adet zorunlu olarak bulundurulması gereken 9 müdürlükten biriydi, bunun yanı sıra bilgisayar işletmeni kadrosu 1 adet olarak belirlenmiştir. Fen işleri müdürlüğünde mimar, mühendis ve tekniker kadroları için 2'şer adet kadro belirlenmiştir. Kültür ve sosyal işler müdürlüğünde şef kadrosu için 1 adet kadro, basın yayın halkla ilişkiler müdürlüğünde, kameraman ve şef için 1'er adet kadro açılması belirlenmiştir. Tüm bu kadro sayıları, aynı zamanda da zorunlu olarak açılması belirlenmiş 9 müdürlük dışındakiler belediyenin ihtiyaçlarına göre dağıtılmıştır. Bu müdürlük ve kadrolar için toplam sayı 31 adet memur kadrosudur.

Saraybahçe Belediyesinden dolu kadro değişikliğine ait belgelerde alınmıştır. Dolu kadro değişikliği ile ilgili olarak ilgili tabloda kaldırılmak istenilen kadroların ünvanları, kod numaraları, derece ve adetleri yazmakta, bunun yanı sıra alınmak istenilen kadroların derece, ünvan ve adetleri yazmaktadır.

Tablo-5 Saraybahçe Belediyesi (I) Sayılı Cetvel Kadro İhdası

<b>(I) SAYILI CETVEL: KADRO İHDASI</b>					
İLİ : KOCAELİ			MECLİS KARARININ		
İLÇESİ : İZMİT			TARİHİ SAYISI		
KURUMU: SARAYBAHÇE BELEDİYESİ					
		<b>MEMUR NORM KADRO STANDARDI TOPLAMI</b>	<b>MEVCUT MEMUR KADROLARI</b>		
		224	<b>DOLU</b>	<b>BOŞ</b>	<b>TOPLAM</b>
			100	124	224
<b>KADRO İHDAS CETVELİ (MEMUR)</b>					
<b>İHDASI İSTENİLEN KADRONUN</b>					
<b>UNVAN KODU</b>	<b>SINIFI</b>	<b>ÜN VANI</b>	<b>DERECESİ</b>	<b>ADEDİ</b>	<b>GEREKÇESİ</b>
		<b>Teftiş Kurulu Müdürlüğü</b>			
3275	G.İ.H.	Müfettiş	4	2	Norma uygun olabilmesi için
3390	G.İ.H.	Müfettiş Yardımcısı	5	1	Norma uygun olabilmesi için
3390	G.İ.H.	Müfettiş Yardımcısı	7	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Hukuk İşleri Müdürlüğü</b>			
5935	A.H.	Avukat	3	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Mali Hizmetler Müdürlüğü</b>			
6188	G.İ.H.	Mali Hizmetler Uzmanı	4	2	Norma uygun olabilmesi için
6285	G.İ.H.	Mali Hizmetler Uzman Yard.	5	2	Norma uygun olabilmesi için
6175	G.İ.H.	Uzman	1	1	Norma uygun olabilmesi için
7785	G.İ.H.	Tahsildar	10	2	Norma uygun olabilmesi için
		<b>İnsan Kaynak.ve Eği.Müd.</b>			
6175	G.İ.H.	Uzman	3	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Zabıta Müdürlüğü</b>			
9950	G.İ.H.	Zabıta Memuru	4	4	Norma uygun olabilmesi için
13010	G.İ.H.	Zabıta Amiri	3	1	Norma uygun olabilmesi için
9935	G.İ.H.	Zabıta Komiseri	3	1	Norma uygun olabilmesi için
9935	G.İ.H.	Zabıta Komiseri	5	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Özel Kalem müdürlüğü</b>			
4400	G.İ.H.	Özel Kalem Müdürü	1	1	Norma uygun olabilmesi için
7820	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	3	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Fen İşleri Müdürlüğü</b>			
8505	T.H.	Mimar	6	2	Norma uygun olabilmesi için
8500	T.H.	Mühendis	7	2	Norma uygun olabilmesi için
8750	T.H.	Tekniker	4	2	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Kültür ve Sos.İşl.Müdür.</b>			
6835	G.İ.H.	Şef	3	1	Norma uygun olabilmesi için
		<b>Basın Yay.Hl.Müdürlüğü</b>			
6515	G.İ.H.	Kameraman	9	1	Norma uygun olabilmesi için
6835	G.İ.H.	Şef	3	1	Norma uygun olabilmesi için



**Tablo-6 Saraybahçe Belediyesi (III) Sayılı Cetvel Dolu Kadro Değişikliği**

<b>(III) SAYILI CETVEL : DOLU KADRO DEĞİŞİKLİĞİ</b>										
<b>(MEMUR)</b>										
<b>İli :</b>	KOCAELİ					<b>MECLİS KARARININ</b>				
<b>İLÇESİ :</b>	İZMİT					<b>TARİHİ</b>		<b>SAYISI</b>		
<b>KURUMU:</b>	SARAYBAHÇE BELEDİYESİ									
<b>DOLU KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ (MEMUR)</b>										
<b>KALDIRILMAK İSTENİLEN KADRONUN</b>					<b>ALINMAK İSTENİLEN KADRONUN</b>					
<b>UNVAN KODU*</b>	<b>SINIFI</b>	<b>ÜNVANI</b>	<b>DERECESİ</b>	<b>ADEDİ</b>	<b>UNVAN KODU</b>	<b>SINIFI</b>	<b>ÜNVANI</b>	<b>DERECESİ</b>	<b>ADEDİ</b>	<b>GEREKÇESİ</b> a)Personelin müktesebi b)Personelin öğrenim düzeyi c)Personelin hizmet süresi d)Dolu kadro değişiklik gerekçesi
					10000	G.İ.H.	Başkan Yardımcısı	1	3	d) Yeni norm kadro
		<b>Basın Yay Hık.Müdürlüğü</b>					<b>Özel Kalem Müdürlüğü</b>			
0	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	3	1	7820	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	3	1	d)Yeni Kurulan Müdürlük
							<b>Yazı İşleri Müdürlüğü</b>			
					4600	G.İ.H.	Yazı İşleri Müdürü	1	1	d)Yeni norm kadro
0	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	5	1	7820	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	5	1	d)Yeni norm kadro
		<b>Hukuk İşleri Müdürlüğü</b>					<b>Teftiş Kurulu Müdürlüğü</b>			
0	G.İ.H.	Teftiş Kurulu Müdürü	1	1	11165	G.İ.H.	Teftiş Kurulu Müdürü	1	1	d) Yeni kurulan Müdürlük
							<b>Hukuk İşleri Müdürlüğü</b>			
					5935	A.H.	Avukat	1	1	d) Yeni norm kadro
					7820	G.İ.H.	Bilgisayar İşletmeni	6	1	d) Yeni norm kadro
		<b>Temizlik İşleri Müdürlüğü</b>					<b>Sağlık İşleri Müdürlüğü</b>			
8130	S.H.	Veteriner Hekim	1	1	8130	S.H.	Veteriner Hekim	1	1	d) Yeni norm kadro
8110	S.H.	Tabib	3	1	8110	S.H.	Tabib	3	1	d) Yeni norm kadro
<b>* NORM KADRO STANDARTLARI UNVAN KÜTÜĞÜNDE</b>						<b>Meclis Başkanı</b>			<b>Katip</b>	
<b>YER VERİLMİYEN ÜNVANLAR İÇİN UNVAN KODU " 0 " OLARAK YAZACAKTIR.</b>										

Saraybahçe Belediyesi'nin dolu kadro değişiklik karar cetveli tablo-5'te görüldüğü üzere şu şekilde ifade edilebilir. Saraybahçe Belediyesi Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğünde yer alan 1 adetlik Bilgisayar İşletmeni kadrosunun (bu kadrodan farklı iki derecede bilgisayar işletmeni bulunmaktadır, bu durum her ikisi içinde geçerlidir) kaldırılmasını talep etmiştir. Hukuk işleri müdürlüğüne ait Teftiş Kurulu müdürü kadrosunun, Temizlik işleri müdürlüğündeki veteriner ve tabip kadrolarının kaldırılmasına karar verilmiştir. III Sayılı cetvelde yapılan dolu kadrolara ait değişiklikler sonucunda Saraybahçe Belediyesi I Sayılı kadro ihdası cetveli kararlaştırılmıştır. Dolu kadro değişikliğine yönelik olarak kaldırılması istenilen bu kadrolardan başka olarak alınması istenilen kadrolar ise şunlardır;

Başkan yardımcısı 3 adet alınmak istenmiştir, gerekçesi yeni norm kadrodur. Özel kalem müdürlüğü bilgisayar işletmeni kadrosu 1 adet alınmak istenmiş, bunun gerekçesi ise diğerinden farklı olarak yeni kurulan müdürlük olarak ifade edilmiştir.

Yazı işleri müdürlüğü, yazı işleri müdürü ve bilgisayar işletmeni kadrolarından 1'er adet alınmak istenmiş ve gerekçesi yeni norm kadro olarak izah edilmiştir. Teftiş kurulu müdürlüğüne 1 adet teftiş kurulu müdürü kadrosu açılmak istenmiş ve gerekçesi yeni kurulan müdürlük olarak belirlenmiştir. Yeni norm kadro gerekçesi altında Hukuk işleri müdürlüğünde 1'er adet avukat ve bilgisayar işletmeni kadrosunun alınması istenmiştir. Yine aynı yeni norm kadro gerekçesiyle Sağlık işleri müdürlüğü veteriner ve tabip kadrolarının 1'er adet alınması ifade edilmiştir.

Yapılan değişikliklere baktığımızda gerekçelerinde görüldüğü üzere iki yeni müdürlük kurulduğu için bazı kadrolar talep edilmiş ve diğerlerinde de norm kadro esaslarına uygun olması için kadro iptal ya da kurulması durumu ifade edilmiştir.

Boş memur kadrosuna yönelik değişiklik ise Tablo-6'da III sayılı cetvele göre yapılmıştır. Bu cetvelde Saraybahçe Belediyesi'nin boş kadroya göre kaldırılmak istenilen ve de bu kadronun yerine alınmak istenilen kadro isimleri, ünvanları, kod numaraları, ilgili kadronun derecesi ve bu boş kadro değişikliğinde kaldırılması ya da alınması istenilen kadro ve ünvanların gerekçeleri verilmiştir. Tüm cetvellerde olduğu gibi bu cetvelde de ünvan derecesi sütunu dikkat çekmektedir. Bu sütundaki derecelerin cetvele kattığı anlam atama önceliğinin belirlenmesi şeklinde görülmektedir.

**Tablo-7 Saraybahçe Belediyesi (III) Sayılı Cetvel Boş Kadro Değişikliği Cetveli**

**(III) SAYILI CETVEL : BOŞ KADRO DEĞİŞİKLİĞİ  
(MEMUR)**

İLİ : KOCAELİ  
İLÇESİ : İZMİT  
KURUMU: SARAYBAHÇE  
BELEDİYESİ

MECLİS KARARININ	
TARİHİ	SAYISI

**BOŞ KADRO DEĞİŞİKLİK CETVELİ (MEMUR)**

KALDIRILMAK İSTENİLEN KADRONUN					ALINMAK İSTENİLEN KADRONUN					
UNVAN KODU*	SINIFI	ÜN VANI	DERECESİ	ADEDİ	UNVAN KODU	SINIFI	ÜN VANI	DERECESİ	ADEDİ	GEREKÇESİ
					9400	Y.H.	Hizmetli	7	1	d) Yeni Norm Kadro
		<b>İmar ve Şeh.Müdürlüğü</b>					<b>İmar ve Şeh.Müdürlüğü</b>			
					11080	G.İ.H.	İmar ve Şehir.Müdürü	1	1	d) Yeni Norm Kadro
					9300	Y.H.	Teknisyen yardımcısı	9	1	d) Yeni Norm Kadro
							<b>Temizlik İşleri Müdürlüğü</b>			
					11170	G.İ.H.	Temizlik İşleri Müdürü	2	1	d) Yeni Norm Kadro
					9915	Y.H.	Temizlik Hizmetlisi	10	1	d) Yeni Norm Kadro
		<b>Temizlik İşleri Müdürlüğü</b>					<b>Park ve Bah. Müdürlüğü</b>			
9455	Y.H.	Bahçivan	10	1	9455	Y.H.	Bahçivan	10	1	Yeni Kurulan Müdürlük
							<b>Sağlık İşleri Müdürlüğü</b>			
8110	S.H.	Tabip	1	1	8110	S.H.	Tabip	1	1	Yeni Kurulan Müdürlük
8400	S.H.	Hemşire	11	2	8400	S.H.	Hemşire	11	2	Yeni Kurulan Müdürlük
							<b>Hukuk İşleri Müdürlüğü</b>			
					3960	G.İ.H.	Hukuk İşleri Müdürü	1	1	d) Yeni Norm Kadro
					5935	A.H.	Avukat	4	1	d) Yeni Norm Kadro

\* NORM KADRO STANDARTLARI UNVAN KÜTÜĞÜNDE

Meclis Başkanı

Katip

Katip

YER VERİLMEYEN ÜNVANLAR İÇİN UNVAN KODU " 0 " OLARAK YAZILACAKTIR

Saraybahçe Belediyesi müdürlük dağılım verilerine ve boş kadro değişikliğine yönelik memur cetveli incelendiğinde kaldırılması istenilen müdürlüklerin ünvanları; İmar ve şehir Müdürlüğü, bunu yanı sıra Temizlik İşleri Müdürlüğü ve bu müdürlüğe bağlı olan 9455 kod numaralı Bahçıvan, 8110 kod numaralı Tabip ve 8400 kod numaralı Hemşire kadrolarıdır. Bu kadrolar boş memur kadro cetveline göre kaldırılmak istenmiştir. Bunun sebebi daha önceden de belirttiğimiz gibi norm kadro sürecine uygunluk, birden fazla ünvan kullanımını engelleme ya da o kadroya yönelik ilgili belediyenin ihtiyacı olmaması ya da o ünvanları başka bir kadro altında göstermesidir. Bazı ünvanlarda ünvan kodu olmaması sebebi ise norm kadro standartları uyarınca ünvan kütüğünde o ünvanlar için ünvan kodu verilememiş olmasıdır. Bu durumdaki ünvanlar için sıfır kodu yazılacaktır.

İlgili cetvelde kaldırılması istenilen kadroların yerine alınması istenilen kadrolar ise; yeni norm kadro gerekçesi ile 9400 kod numarası ve 7. dereceden 1 adet hizmetlidir. Yine yeni norm kadro gerekçesiyle İmar ve şehir Müdürlüğüne 11080 ünvan kodu ile 9300 ünvan kodlu teknisyen yardımcısından 1'er adet alınmasına yönelik ifadeler belirlenmiştir.

Temizlik ileri müdürlüğünün kaldırılması istenilmişti. Farklı iki ünvanla ve personel sayısı ile Temizlik işleri müdürlüğünün alınması istenmiş, dereceleri de farklı olarak belirlenmiştir. Buna göre yeni verilen ünvan isimleri ve sayıları şu şekildedir: 2. dereceden 1 adet temizlik işleri müdürü ve 10. dereceden 1 adet temizlik hizmetlisi alınarak boş kadro memur değişikliğinin yapılması istenmiştir. Böylelikle boş kadroya yönelik temizlik işleri ile ilgili talepler sunulmuştur.

Park ve bahçeler müdürlüğüne ilişkin boş kadro alınmak istenilen memur sayısı ise 1 adettir. Bu müdürlük yeni kurulan bir müdürlüktür. Dolayısıyla bu memur kadrosunun alımı gerekçesi de yeni kurulan müdürlük olarak belirlenmiştir. Park ve bahçeler müdürlüğü adı altında belirlenen kadro bahçıvan kadrosudur. Adet 1 derece ise 10 olarak belirlenmiştir. Bahçıvan kadrosu kaldırılmak istenmesine rağmen alınmak istenilenlerin arasında da yine o ünvanı görüyoruz. Bunu sebebi bahçıvan kadrosu temizlik işleri müdürlüğü adı altında idi, fakat o müdürlük adı altında temizlik işleri müdürü ve temizlik hizmetlisi adı altında iki yeni ünvan açılmış, bahçıvan ünvanı da yeni kurulan park ve bahçeler müdürlüğü adı altına

alınmıştır. Yani o kadro yine var. Sadece bağlı olduğu müdürlük adı değiştirilmiş ve norm kadro standartlarına göre eleman alımı yapılması öngörülmüştür.

III Sayılı boş kadro memur değişikliğine yönelik kadroda kaldırılan ünvanlar arasında olan tabip ve hemşire kadroları da alınmak istenilen kadrolar arasında yer almaktadır. Ama tabii ki bunun olmasında fark bulunmaktadır. Sağlık işleri müdürlüğü norm kadro standartlarına yönelik olarak yeni kurulan bir müdürlüğümüzdür. Tabip ve hemşire kadroları sağlık işleri müdürlüğü adı altında açılmış ve tabip için 1 adet, hemşire için 2 adet personel alımı uygun görülmüştür. Bu kadrolar yeni açılan müdürlüğün altında gösterilmiş, bu sebeple diğer şekilde kaldırılması ve yeni açılan kadro adı altında yer alması uygun görülmüştür.

Yeni norm kadro gerekçesi ile Hukuk işleri müdürlüğü adı altında da 1 adet Hukuk İşleri Müdürü ve 1 adet avukat olarak memur alım talebi belirlenmiştir.

## **5.5. SARAYBAHÇE BELEDİYESİ BOŞ – DOLU MEMUR KADRO DURUMU**

Saraybahçe belediyesine verilen norm kadro standardı 224'tür. Mevcut kadroya bakıldığında ise 111 dolu ve 124 boş kadronun yani toplam 235 toplam memur sayısının varlığı görülmektedir. Memur kadro cetveli gözlemlendiğinde ilgili müdürlük ve birimlere ait kadroların dolu ve boş olma durumlarını ifade etmektedir. Bu dolu ve boş kadro durumları içerisinde müdürlüklerin derecelerini de belirlenmiştir.

Başkan yardımcısı için 3 adet kadro belirlenmiş ve bu 3 adet dolu konumdadır. Fen işleri, temizlik ve park bahçeler müdürlüğü içinde 1'er adet kadro belirlenmiş ve bunlarda doludur. Teftiş kurumu, Kültür sosyal işleri müdürlüğü, İktisat ve Küşat müdürlüğü (dondurulan kadro), Gecekondu ve Sosyal Kon. Müdürü, Sivil Savunma Uzmanı, Sağlık İşleri Müdürü, Emlak İstimlak Müdürü Destek Hizmetleri Müdürü, Özel Kalem Müdürü, İktisat İşletme Müdürü Yardımcısı, Ayniyat Saymanı, Kreş Müdürü gibi müdürlükler için de kadro 1'er adet, ayrıca Personel Müdür Yardımcısı kadrosu da 2, dereceden dolu kadro durumundadır. Bu müdürlüklerin dereceleri de 1 olarak belirlenmiştir. Boş memur kadrosunda olan müdürlükler ise şunlardır; İnsan Kaynakları ve eğitim müdürlüğü, Yazı İşleri Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürü, Zabıta ve İmar Müdürlüğü, Hukuk İşleri ve

Basın Yayın M¼d¼rl¼g¼, Strateji M¼d¼rl¼g¼ için 1. dereceden boş memur kadrosu var olmaktadır.

**Tablo-8 Norm Kadro Standartlarına Göre Memur Dolu – Boş Kadro Cetveli**

MEVCUT KADRO

İLİ : KOCAELİ

NORM KADRO STANDARDI TOPLAMI

DOLU BOŞ TOPLAM

İLÇESİ : İZMİT

224

111 124 235

KURUMU: SARAYBAHÇE BELEDİYESİ

MEMUR KADRO CETVELİ

UNVAN KODU	SINIFI	ÜN VANI	MEVCUT MEMUR KADROSUNUN																														UNVAN TOPLAMI	
			DERECESİ																															
			1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15			
10000	G.İ.H.	Başkan Yardımcısı	3																														3	0
11085	G.İ.H.	İnsan Kaynak.ve Eğt.Müd.		1																													0	1
4600	G.İ.H.	Yazı İşleri Müdürü	0	1																													0	1
11123	G.İ.H.	Mali Hizmetler Müdürü	0	1																													0	1
11190	G.İ.H.	Zabıta Müdürü		1																													0	1
11080	G.İ.H.	İmar ve Şeh.Müdürü		1																													0	1
11050	G.İ.H.	Fen İşleri Müdürü	1																														1	0
11170	G.İ.H.	Temizlik İşleri Müdürü	1																														1	0
11135	G.İ.H.	Park Bah.Müdürü	1																														1	0
3960	G.İ.H.	Hukuk İşl.Müdürü		1																													0	1
11165	G.İ.H.	Teftiş Kur.Müdürü	1																														1	0
11010	G.İ.H.	Bas.Ya.Hi.İl.Müdürü		1																													0	1
11115	G.İ.H.	Kül.ve Sos.İşl.Müdürü	1																														1	0
11153	G.İ.H.	Strateji Gel.Müdürü		1																													0	1
0	G.İ.H.	İktisat ve Kūşat Müdürü	1																														1	0
11055	G.İ.H.	Gec.ve Sos.Kon.Müdürü	1																														1	0
6270	G.İ.H.	Sivil Savunma Uzmanı	1																														1	0
4470	G.İ.H.	Sağlık İşleri Müdürü	1																														1	0
11040	G.İ.H.	Emlak İstimlak Müdürü	1																														1	0
11110	G.İ.H.	Kreş Müdürü	1																														1	0
4234	G.İ.H.	Destek Hizmetleri Müdürü	1																														1	0
4400	G.İ.H.	Özel Kalem Müdürü	1																														1	0
0	G.İ.H.	İktisat İşl.Müd.Yard.	1																														1	0
7525	G.İ.H.	Ayniyat Saymanı	1																														1	0
0	G.İ.H.	Pers.Müdür Yard.			1																												1	0
<b>KURUM TOPLAMI (Tüm Memur Ünvanları)</b>			<b>18</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>8</b>

D : Dolu kadro sayısı B : Boş kadro sayısı T : Toplam kadro sayısı

ONAY TARİHİ

## 5.6. SARAYBAHÇE BELEDİYESİ NORM KADRO STANDARTLARINA GÖRE SÜREKLİ İŞÇİ KADRO DURUMU

Saraybahçe Belediyesi'ne ait kadro cetvellerinden V sayılı cetvelde, 9 no'lu tabloda sürekli işçi kadrolarının ihdası ve ihdas gerekçeleri yer almaktadır. Toplam 112 olarak belirlenen kadronun dağılımı yapılmıştır.

Cetvelde ilgili müdürlükler ve onlara yapılan toplam kadro sayısı dağılımı bulunmaktadır. Buna göre hesap işleri müdürlüğüne ait işçi kadrosu için 7 adet kadro belirlenmiştir. Fen işleri müdürlüğünde işçi için 5 adet, şoför için 2 adet ve operatör için 2 adet kadro ihdası uygun görülmüştür. İmar ve şehircilik müdürlüğünde işçi kadrosuna ait 2 adet, basın yayın ve halkla ilişkiler müdürlüğünde işçi için 4 ve şoför için 1 adet kadro ihdası yapılmıştır.

İmar ve şehircilik müdürlüğü için işçi kadrosuna uygun görülen kadro ihdası 2 adettir.

Basın yayın ve halkla ilişkiler müdürlüğünde işçi kadrosu ihdası 4, şoför kadrosu ihdası 1 adet olarak belirlenmiştir.

Temizlik işleri müdürlüğünde işçi kadrosu için 3, temizlik işçisi için 2, operatör için 1 ve şoför için 3 adet kadro ihdası yapılmıştır.

Sağlık işleri müdürlüğü için şoför kadrosu ihdası ise 3 adet olarak yapılmıştır. Toplam kadro sayısı 35 olarak ifade edilmiştir.

Norm kadro standartlarına uygun şekilde belirlenen bu kadro ihdaslarının ardından sıra Saraybahçe belediyesinde var olan mevcut kadroları belirlemek ve o kadrolardaki sayıları ön plana çıkarmaktır. Ayrıca bu kadrolar belirlenirken yapılması istenilen diğer bir önemli husus da bu kadroların dolu ve boş olma durumlarının ifade edilmesidir. Dolu ve boş kadroların durumları da VII sayılı Sürekli işçi kadrosu durumlarını gösteren cetvelde izah edilmiştir. Toplam olması gereken kadro V sayılı cetvelde belirlendikten sonra, ilgili kurumda o kadroya ilişkin kaç tanesinin şu an dolu ya da ne kadar boş kadro olduğu belirlenmektedir.

Bu durum ilgili kurumun bulunduğu cetvele göre, yani sanayi, turizm vb. özelliklere göre kadro sayılarının belirlenmesinden sonra oluşturulan önemli verilerdendir.



**Tablo- 9 Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Standartları Cetveline Göre İhdas Edilmesi İstenilen Sürekli İşçi Kadrosu Cetveli**

<b>(V) SAYILI CETVEL: SÜREKLİ İŞÇİ KADRO İHDASI</b>					
<b>İLİ</b> : KOCAELİ <b>İLÇESİ</b> : İZMİT <b>KURUMU</b> : SARAYBAHÇE BELEDİYESİ			<b>MECLİS KARARININ</b>		
			<b>TARİHİ</b>	<b>SAYISI</b>	
		<b>SÜREKLİ İŞÇİ NORM KADRO STANDARTI TOPLAMI</b>	<b>MEVCUT SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI</b>		
		112	<b>DOLU</b>	<b>BOŞ</b>	<b>TOPLAM</b>
			40	72	112
<b>İHDASI İSTENİLEN KADRONUN</b>					
<b>UNVAN KODU</b>	<b>ÜNVANI</b>	<b>ADEDİ</b>	<b>GEREKÇESİ</b>		
<b>HESAP İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
10820	İŞÇİ	7	Norma uygun olabilmesi için		
<b>FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
10820	İŞÇİ	5	Norma uygun olabilmesi için		
22580	ŞOFÖR	2	Norma uygun olabilmesi için		
17840	OPERATÖR	2	Norma uygun olabilmesi için		
<b>İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
10820	İŞÇİ	2	Norma uygun olabilmesi için		
<b>BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
10820	İŞÇİ	4	Norma uygun olabilmesi için		
22580	ŞOFÖR	1	Norma uygun olabilmesi için		
<b>TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
10820	İŞÇİ	3	Norma uygun olabilmesi için		
24080	TEMİZLİK İŞÇİSİ	2	Norma uygun olabilmesi için		
17840	OPERATÖR	1	Norma uygun olabilmesi için		
22580	ŞOFÖR	3	Norma uygun olabilmesi için		
<b>SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>					
22580	ŞOFÖR	3	Norma uygun olabilmesi için		
		35			

Meclis Başkanı

Katip

Katip

Saraybahçe belediyesinde norm kadro standartları cetveline göre sürekli işçi kadrosu 112 kişi olarak belirlenmiştir. İlgili kadronun durumu VII sayılı cetvelde norm kadro standardı toplamı ve belediyede mevcut sürekli işçi kadroları adı altında verilmiştir. Buna göre mevcut olan dolu kadro sayısı 40'tır. Boş olan kadro sayısı ise 72'dir. Cetvelde aynı memur cetvelinde olduğu gibi ünvan kodları, ünvanları, müdürlük isimleri ve alt birimleri yer almakta ve ilgili müdürlüğe ait dolu ya da boş kadro sayıları gösterilmektedir. Buna göre, Hesap İşleri Müdürlüğünde 2 adet boş şoför kadrosu bulunmaktadır, Fen İşleri Müdürlüğünde 8 adet dolu ve 9 adet boş işçi kadrosu, 1 adet boş yağcı kadrosu, 2 adet dolu ve 4 adet boş operatör kadrosu, 4 adet boş usta kadrosu bulunmaktadır.

İmar ve Şehircilik Müdürlüğünde işçi kadrosu gösterimi 3 dolu ve 5 boş kadro olarak belirtilmişken, şoför kadrosu için durum 3 adet boş kadro olarak ifade edilmiştir.

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü içinde işçi kadrosu 2 dolu ve 8 boş olarak belirlenmiştir. Şoför kadrosu da 2 adet boş kadro olarak belirlenmiştir.

Temizlik İşleri Müdürlüğü için temizlik ve operatör kadroları için dolu kadro yoktur. Her ikisi için de boş kadrolar belirlenmiştir. Buna göre, temizlik işçisi için 5 ve operatör kadrosu için 1 adet boş kadro sayısı ayarlanmıştır.

Sağlık İşleri Müdürlüğü alt birimleri yine işçi ve şofördür. İşçi ve şoför için 1'er adet dolu kadro 3'er adet boş kadro belirlenmiş ve toplam 4 kişilik bir kadro oluşturulmuştur.

Tüm bu sonuçlara göre kuruma ait toplam 11 kişilik dolu kadro ve 40 adet boş kadro bulunmaktadır.

Kuruma verilen toplam 112 kadro bulunmaktadır. Dolayısıyla yeni açılan müdürlükler de göz önüne alınarak dolu kadrolar yerleştirilir, sayısal dağılımı yapılır, fazlalık varsa bu sayı standarda indirilir ya da kadro da boşluk varsa talebe göre o sayılar standartlar çerçevesinde dağıtılarak kadro oluşumu yapılır.

Tablo-10 Saraybahçe Belediyesi Norm Kadro Standartlarına Göre Sürekli İşçi Kadro Durum

Cetveli

VII SAYILI CETVEL : SÜREKLİ İŞÇİ DOLU-BOŞ KADRO DURUMU				
SÜREKLİ İŞÇİ NORM KADRO STANDARDI TOPLAMI		MEVCUT SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI		
		DOLU	BOŞ	TOPLAM
112		40	72	112
SÜREKLİ İŞÇİ KADRO CETVELİ				
MEVCUT SÜREKLİ İŞÇİ KADROSUNUN				
UNVAN KODU	ÜN VAN I	ADEDİ		
		DOLU	BOŞ	TOPLAM
	<b>HESAP İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
22580	ŞOFÖR	0	2	2
	<b>FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
10820	İŞÇİ	8	9	17
26320	YAĞCI	0	1	1
17840	OPERATÖR	2	4	6
25560	USTA	0	4	4
	<b>İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
10820	İŞÇİ	3	5	8
22580	ŞOFÖR	0	3	3
	<b>BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
10820	İŞÇİ	2	8	10
22580	ŞOFÖR	0	2	2
	<b>TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
24080	TEMİZLİK İŞÇİSİ	0	5	5
17840	OPERATÖR	0	1	1
	<b>SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b>			
10820	İŞÇİ	1	3	4
22580	ŞOFÖR	1	3	4
<b>KURUM TOPLAMI (Tüm İşçi Ünvanları)</b>		11	40	51

ONAY

TARİH

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu yönetimi ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlara paralel olarak değişimlere uğramakta ve insanlığın gelişimiyle farklı yapılanmalara, belki de bir anlamda özel sektör bünyesinde olan yapı ve süreçleri kendi yapısı (sistemi) içine taşımaktadır. Yönetim faaliyetleri içerisinde kurumun personel sistemine ilişkin değerlendirme ve süreçler önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim bir sistemler bütünüdür, yani yönetim süreçleri içerisindeki her bir parça yönetimin bütününde önemli bir rol oynamaktadır. Her biri kendi içerisinde bir sistem oluşturmaktadır. Bu ayrı ayrı sistemlerin de oluşturduğu bütün, yönetim sistemi olarak isimlendirilmektedir. Bu bütün parçaların hepsinin mükemmel birleşimi sonucunda arzuladığı hedefe ulaşabilmektedir. Dolayısıyla iyi bir yönetim için şartlara uygun niteliğe sahip bir kadro gerekmektedir. İyi bir kadronun oluşturulması için misyonunun ve vizyonunun net, dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler belirlendikten sonra uygulanması ve değerlendirilmesi ile de istenilen bütüne ulaşabilmektedir. Örgüt içerisinde hiçbir parça önemsiz değildir. Örgüt, yapboz olarak düşünülürse, her bir ufak parçanın bir önemi olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Aynı yapboz örneği yönetim faaliyetlerinde her kademe için düşünülebilir. Çünkü her alt birim kendi içinde ve o alt birimler yönetim faaliyetleri içinde önemlidir.

Dünyaya ve Türkiye 'ye yönelik olarak yapılan tarihsel kadrolama süreçlerine yönelik bölümde de açıkladığımız gibi her dönem kendi şartlarına uygun şekilde kadrolama teknikleri uygulamıştır. Dünyadaki kadro sınıflandırmasına dair yapmış olduğumuz örneklendirmeler ile norm kadro süreci benzerlikler göstermektedir. Kadro sınıflandırmasında olduğu gibi norm kadro sürecinde de eşit işe eşit ücret ve benzer kadroların aynı isim altında birleştirilmesi gibi teknikler uygulanarak gereksiz kargaşaya son verilmiş ve sorumluluklar, yetkiler daha net olarak belirlenebilmiştir.

Norm kadro süreci ve bu sürecin benzerliklerinden beş yıllık kalkınma planlarında da bahsedilmiştir. Tüm bu norm kadro benzeri girişimler 2000 yılında yeni kamu işletmeciliğinin yansıması olarak kamu yönetimi reform tasarısı ile birlikte kamu yönetiminde kadrolama süreci başlamıştır. Kamu yönetimi içerisinde kadrolama sürecinde 2000 yılı itibarıyla norm kadro esaslarından bahsedilmiş ve ilgili kanunlarla yürürlüğe konulmuştur. İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro süreci ile daha iyi bir kadrolama, personel seçimi, performans değerlendirmesi

aşamalarıyla vatandaşa daha kaliteli ve etkin bir hizmet sunulması amaçlanmış ve gereksiz istihdam alanlarının daraltılması planlanmıştır. İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro konusu üzerine yaptığımız çalışma kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi, bunun yanında bu sürecin bilimsel esaslar beraberliğinde tanımlanması ve yapılan bu objektif tanımlamalar sonucunda personel istihdamının belirlenmesi süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Reform Tasarısı ve beraberinde atılan adımlarla Bakanlar Kurulu kararınca uygulamaya konulan norm kadro uygulama süreci gereksiz istihdamı engelleyecek çok önemli bir süreçtir. Fakat Türk halkı bu geleneksel yapıya alışmıştır. Dolayısıyla norm kadro sürecinde bu yapıya karşı çıkanlar çok olacaktır. Bu da yönetim süreci içerisinde olumsuz davranışlara ve de personelin sürece uyumsuzluğuna sebep olacaktır. Kamu yönetiminde personel istihdamındaki bu alışlagelmiş esnek yapının norm kadro süreci ile ortadan kaldırılmasındaki en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir.

Kamu yönetimi reformu kamu yönetimi sürecinde oldukça etkili olmuş ve bu alanda köklü değişiklikler yaratmıştır. Bu köklü değişimler geleneksel yapıya alışmış olduğundan ilk zamanlar olumsuz eleştirilere yol açsa da çoğu alanda olumlu etkiler yaratmıştır. Örgütlenme ve kadrolaşma üzerinde yapılan değişiklikler ile sistem ve performans aksaklıkları da çözüme ulaştırılmıştır.

Çalışmamızda öncelikle yönetim süreçleri ele alınmış ve bu yönetim süreçlerinin açıklanmasında birbirleriyle karşılaştırmaları yapılmış yeni bir süreç olan yeni kamu işletmeciliği anlayışına değinilmiş ve bu süreçle ilgili izahatlar yapılarak kamu yönetimi çerçevesinde getirilen ve getirilmesi amaçlanan hedef, yöntem ve ilkeler izlenmiştir. Yeni kamu işletmeciliğinin çıkış nedenlerinden biri olan devlet alanının küçültülmesi daha etkin hizmetlerin sunumu ve merkezi yönetimin güçlendirilmesi amacıdır. İçinde bulunduğumuz kamu yönetimi yapısı istek ve ihtiyaçları karşılayamamakta, çok gereksiz bir bürokratik yapı ve bununda beraberinde denetim eksiklikleri var olmakta idi. Fakat gelişen sosyal ve ekonomi faaliyetler beraberinde yönetim süreci sonucunda şeffaflık, saydamlık, etkenlik, insan kaynakları planlaması gibi ilkelerin var olduğu, yeni kamu işletmeciliğinin de bir yansıması olan kamu reform tasarısı ile kamu yönetim sürecinin köklü değişikliği başlamış ve bu tüm yapı ve örgütlere dağılmıştır. İnsan kaynakları planlaması ilkesi beraberinde norm kadro süreci, yani söz konusu görev için uygun nitelikte, uygun

kadro ve sayıda personel sağlama süreci başlamıştır. Norm kadroyla gereksiz personel alımı kontrol altına alınmaya başlanmış ve kadrolardaki fazla istihdam alanları olması gereken sayıya indirilmiştir. Bir kurum içerisinde aynı ya da benzer isimli olan kadrolar birleştirilmiş ve çalıştırılması gerektiği kadar personel sayısı ile işlerine devam etmişlerdir. Personel seçiminde belirlenen kıstaslara göre alım yapılmış ve bu objektif kıstaslar sayesinde işe alım sürecinde subjektif yargı ve siyasi kayırmacılıklar engellenmiştir.

Norm kadro uygulama sürecinin başarılı olabilmesi için inanmak gerek ve bunun yanı sıra farklı alt sistemler uygulamak gerekmektedir. Norm kadro sürecine uygun bir örgüt kültürü tutumu yerleştirilmelidir. Edger Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Aynı zamanda da örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden ücret ve maaş yönetimi biçimine, iş görenlerine olan tavırlarına kadar birçok olguyu içerir<sup>143</sup>. Dolayısıyla yönetici çalışanlara uygun bir örgüt kültürünü oluşturursa değişimlerde daha kolay sağlanabilecektir. Bu bütünleşme sayesinde, insan kaynağı yönetimi uygulanmış olacak, yani, örgüte bağlılık, aidiyet duygusu oluşacaktır. Bunun yanı sıra norm kadro sürecinden net bir başarı elde edebilmek ve bu başarının devamlılığını sağlayabilmek için çağdaş gelişmelerinde dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Bu gelişmelerin ışığı altında öncelikle yetki ve sorumluluk sahibi olan kişiler bilgilendirilmeli ve eğitimlerden geçirilmeli, personel yönetimi değişiminin farkında olarak klasik personellecilik alışkanlıklarından vazgeçmek gerekir.

Değişimin alt kademelere iletilmesi işlemi içinde öncelikle kamu yöneticilerinin buna inanmaları gerekmektedir. Değişime inanmak değişimi uygulamanın yarısıdır. Fakat inanmadığımız bir şeyi uygulayamayacağımızdan yönetici pozisyonundaki kişilere görevler düşmektedir. Yönetici bu saatten sonra kafasındaki tüm sorulara net, bilimsel cevaplar bulmuş olmalıdır. Öncelikle bu işleri neden yapmakta ve bu sorumluluğu neye göre kullanmakta onu bilmelidir, yani siyasetten kaynaklanan şekilde mi işler yapacak yoksa olması gerektiği gibi bilimin

---

<sup>143</sup>Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s. 189.

ve ihtiyaçların gerektirdiği gibi mi işleri yapacak? İş ve görevler ihtiyaçlara göre gereksinim duyulduğu için yapılmalı, herhangi bir siyasi amaç gdlmemeli ya da bu siyasi amaç bu konumda kullanılmamalıdır. Eğer yönetici bu görevleri siyasi bir amaç ya da kayırma uğruna değil bilimsellik için yapması gerektiğini düşünüyor ise kültürel değişim için hazır hale gelinmiştir. Buna uygun bir örgüt kültürü ile değişime uygun bir yapılanma sürecine girilecek ve sonrasında yeniden yapılanma süreçleri uygulanmaya başlanacaktır.

ağın gelişimi ve teknolojinin ilerlemesi sonucu yeniden yapılanma sürecine kendiliğinden girilmiş demektir. Çünkü gelişme ile birlikte insanların kültürel yapıları da değişmekte ve buna göre de beklentilerinde değişmeler görülmektedir. Bu uyum ve gelişim birlikte kendiliğinden olmaktadır. Dolayısıyla bu uyumu sadece normlarla sağlamak mümkün değildir. Bu sebeple farklı çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu alışmalar da iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edebilecek nitelikte olmalıdır. Örneğin, kamu personelinin ücret veya gelirinin iyileştirilmesi, işin yerine getirilmesinde her türlü siyasi etkinin yok edilmesi, değişen şartlara göre eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gibi, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır<sup>144</sup>.

Bahsi geçen tüm bu uygulamalar eşliğinde norm kadro sürecinden beklenen başarı sağlanabilecektir.

Norm kadro uygulamaları insan kaynakları planlaması için bir alt süreci oluşturmaktadır. İyi bir şekilde tasarlanan ve uygulanan bir norm kadro süreci insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını oluşturacaktır. Norm kadro uygulamaları kamuda yeni bir yönetim sisteminin temellerinden biri ve ayrıca değişim için önemli bir başlangıç olmaktadır.

Norm kadronun uygulanması sonucu yerel yönetimlerin örgütsel yapısı yeniden yapılandırılmıştır. Kamu yönetimindeki yeniden yapılandırmanın hedefi olan vatandaş odaklı yönetim anlayışı sonucu kaliteli ve etkin hizmet sunumu, ve bu hizmetlerin kalifiye personel tarafından yapılmasıyla vatandaş memnuniyeti sağlanacaktır. Bilen kişilerin işe alınması ve bu işe alımların belirlenen objektif

---

<sup>144</sup> Mahmut Demirkan, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2000, s.27.

kıstaslara göre yapılması, yani adama göre iş değil, işe göre adam prensibinin uygulanması sonucu vatandaş verilen hizmetlerden memnun kalmıştır.

Norm kadro süreci sonucunda gereksiz kadrolaşma ortadan kalkmış, aynı ya da benzer isimli kadrolar birleştirilmiştir. Kadro açma yetkisi merkeze ait olduğundan gereksiz kadro açma durumu ortadan kaldırılmıştır. Aynı zamanda gereksiz şekilde aynı ya da benzer kullanımdaki ünvanlarda kaldırılmıştır. Örneğin memur statüsüyle ilgili olarak ayniyat memuru, ayniyat mutemedi, ayniyat muhasibi ya da ayniyat saymanı gibi aynı görevi ima eden birçok ünvan vardır. Bunlardan sadece biri kalacak şekilde bir kadro ayarlaması yapılarak gereksiz ünvan enflasyonu önlenmiş olur. Norm kadro ile örgütsel yapı daha sadeleşmiş ve sorumluluk ya da yetki adına bir karmaşa söz konusu olmayacaktır.

Bilindiği gibi bilhassa kamu yönetiminde ve özellikle belediyelerde her dönem için başa gelen kişi genelde çalışanlarını da aynı siyasi çevreden almayı adeta bir görev edinmiştir. Personel seçiminde yapılan uygulama, liyakat sistemi ve uygun kriterler göz önüne alındığından ve bu kadro süreci yeni uygulama imkanı bulduğundan siyasi kadrolaşma en aza indirgenmiştir ve tamamen ortadan kaldırılabilmesi mümkündür. Siyasi kadrolaşmanın ortadan kaldırılması sonucunda nitelikli personelin olması gerektiği kadrolara alınması gerçekleşecektir. Bu durum gereksiz kadrolaşmayı engellediği gibi uygun personelin uygun görevlere verilmesi ile hizmetlerinde kalitesini arttıracaktır. Bununla doğru orantılı olarak hizmetin kalitesinin artması vatandaş memnuniyetini arttıracaktır. Sonucunda buna bağlı olarak kamu yönetimi adına kalite artmış olacaktır. Bu da hem çalışanı, hem vatandaşı genel anlamda da tüm yönetimi, olumlu yönde etkileyecektir.

Kamu yönetimine yönelik yıllardır bazı değişiklikler yapılmaya çalışılmıştır. MEHTAP, KAYA gibi projeler uygulanmıştır. Bunun yanı sıra Beş Yıllık Kalkınma Planlarında yönetim sosyal ve ekonomik faaliyetlerine yönelik değişim adımları atılmışsa da bu adımlar büyük etkiler yaratamamış ve de amacına ulaşamamıştır. Yönetim türlerini de incelediğimizde gördüğümüz gibi o an yaşanan sosyal ve ekonomik durum göz önüne alınmıştır. Hedefler kısa vadede bu durum göz önüne alınarak belirlenmiştir. Fakat bu süreçler net bir uygulama alanı bulamamış ya da o an için bu hedefler yeterli görülmiştir. Yeni kamu işletmeciliğinin bir yansıması olarak ortaya çıkan kamu yönetimi reform tasarısı yönetime ait tüm alanlarda ve alt birimlerde köklü değişiklikler yaratmış, kamu yönetiminin ilkelerinde belirgin



farklılıklar ortaya çıkararak her alanda değişimler başlatmıştır. Performansa, saydamlığa, denetime, insan kaynakları yönetimine yönelik tüm birimleri ilgilendiren kıstaslar belirlenmiş ve bu tüm alanda olumlu etkiler yaratmış, ayrıca daha önce yapılmaya çalışılan yeniliklerin hepsinden çok daha fazla etkili olmuştur.

Norm kadro özel sektör yönetim anlayışı olan insan kaynakları planlaması süreci ile aynı niteliklere sahiptir. Dolayısıyla kamu sektörü de özel sektör niteliklerine benzer faaliyetler göstermektedir. Bu da aslında bir açıdan kamunun her alanda olmasa bile belirli alanlarda özelleşmesi demektir. Bu özelleşme yapısal olarak değilse bile hizmet ve değer açısından özel sektör niteliği olarak görülebilir. Böyle bir değişim sonucunda yani hizmetler açısından bir özelleşme olması sonucunda yıllardır kamu hizmetlerinden duyulan vatandaş memnuniyetsizliği de engellenmiş olmakta ve daha etkin hizmetlerin sunumu gerçekleştirilmektedir.

Norm kadro uygulama süreci ile birlikte performans yönetimi ve değerlemesi gibi ücret sistemini doğrudan etkileyen oluşumlarda objektif kriterlere dayandığından genelde olumlu sonuçlara yol açmaktadır. İnsan kaynakları planlamasına göre alınan personel ve bunun sonucundaki kadrolaşmaya göre ücret ve alımlar değerlendirilir. Bunun yanı sıra norm kadro uygulama süreci ile gereksiz kadrolaşma ve personel alımı engellendiğinden performanslarda artış olmuştur, daha öncesinde aynı işi sahiptenen birden fazla ünvan var olmakta ve personel genelde yetki ve sorumluluk almaktan kaçınmakta idi. Fakat norm kadro ile ünvanlar ve kadrolar belirlendiğinden herkes kendi görevini bilmektedir. Ayrıca liyakat sistemi ve işe göre alım politikası ile yani nitelikli eleman alımı dolayısıyla hizmetlerde olumlu bir performans artışı gözlemlenmektedir.

Norm kadro uygulamaları ile kısa vadede hedeflenen amaçlara ulaşılmış ve gereksiz istihdam önlenmiştir. Hizmetin kalitesi artarak, personelden olumlu derecede performans alınmıştır. Gereksiz istihdamın önlenmesi ile gereksiz kadrolar da iptal edilmiştir. Bu da bürokrasiyi de önemli ölçüde azaltmıştır.

Kadrolamanın merkezden yürütülmesi ve hangi birimde ne kadar sayıda personelin olacağına merkezden karar verilmesi denetimi tek elde toplamaktadır. Aynı zamanda merkez yönetim ilgili belediye ile ilgili objektif kararlar almaktadır. Dolayısıyla işler çok daha kolay ve basit işler hale gelmiştir. Denetim tek birimde toplandığından bir açıdan karar verme mekanizması daha hızlı hale gelmiştir. Bürokrasi karar verme yetkisi açısından azalmıştır. Fakat tüm birim ve kurumlar için

tüm bu kararların merkezden verilmesi bir taraftan da sorumluluğu arttırdığından çok daha dikkatli olunması gereğini de beraberinde getirmiştir. Tam anlamıyla bu işin eğitimini alan kişiler tarafından yapılması ve (asla) kayırmacılık kıstasının bulundurulmaması gerekmektedir. Aksi halde önceki işleyişten bir fark kalmayacaktır, sadece isim değişmiş olacaktır.

Norm kadro uygulamaları tarihi çok eski olmamakla birlikte daha öncede bahsettiğimiz gibi kısa vadede amaçlarına ulaşmıştır. Hizmetlerin sunumundaki aksaklık ve yetersizlikleri teknik, nitelikli eleman açısından ve de gereksiz kalabalık açısından en aza indirmiş ve kamu kurumlarının siyasi yuvalanma olgusundan çıkartılmasında önemli bir adım olmuştur. Türk toplumunda kamu kurumları, özellikle belediyeler işsizliğe çare olarak görülmekte idi. Norm kadro uygulamaları ile belediyelerin bu yargıdan çıkarılması adına önemli ve ilk adım atılmıştır.

Kamu sektöründe insan kaynakları planlaması olarak norm kadro gereklidir. Örgütlenme, performansı arttırma, denetim eksikliklerini giderme, ücret politikalarında etkili olma gibi birçok alt birim alanında insan kaynakları planlaması olan norm kadro süreci etkili olmaktadır.

Uygulama geçmişi daha yeni olan bu süreç eğitilmiş ve bilinçli personel ve yöneticiler beraberliğinde çok daha faydalı bir hale gelecektir. İstihdam sorunun çözümünün yanı sıra performans, etkenlik, verimlilik gibi kavramlarda da olumlu etkiler yaratacaktır.

Geçmişten günümüze incelenen kalkınma projeleri ve tasarımlara bakıldığında tamamen köklü bir değişime yol açan kamu reform tasarısı unsurlarından olan insan kaynakları planlaması kamunun her alanında yeniliklere yol açmaktadır.

**EK-1: BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE  
BİRLİKLERİ TASNİF CETVELLERİ**

## (D) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELERİN TASNİF CETVELLERİ

D - 2 (3.000 – 4.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER									
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ			
						İlçe	Sanayi-Ticaret	Turizm	Grup Yükselme Adımı
1	KİLİS	Polateli	<b>Polateli</b>	1.060	İlçe Belediyesi	x			1
2	AYDIN	Karacasu	Geyre	1.188	Belde Belediyesi			x	1
3	KIRŞEHİR	Akçakent	<b>Akçakent</b>	1.268	İlçe Belediyesi	x			1
4	BİLECİK	Yenipazar	<b>Yenipazar</b>	1.369	İlçe Belediyesi	x			1
5	MUĞLA	Kavaklıdere	Çayboyu	1.380	Belde Belediyesi		x		1
6	DENİZLİ	Çal	Belevi	1.407	Belde Belediyesi		x		1
7	DENİZLİ	Çardak	Beylerli	1.429	Belde Belediyesi			x	1
8	AYDIN	Kuyucak	Başaran	1.446	Belde Belediyesi			x	1
9	KIRIKKALE	Balışeyh	Koçubaba	1.450	Belde Belediyesi			x	1
10	BURDUR	Çavdır	Bayır	1.466	Belde Belediyesi		x		1
11	KASTAMONU	Doğanyurt	<b>Doğanyurt</b>	1.470	İlçe Belediyesi	x			1
12	DENİZLİ	Akköy	Gölemzli	1.478	Belde Belediyesi			x	1
13	MUĞLA	Yatağan	Yeşilbağcılar	1.494	Belde Belediyesi		x		1
14	SAKARYA	Karasu	Yuvaldere	1.506	Belde Belediyesi			x	1
15	AKSARAY	Merkez	Sarayhan	1.535	Belde Belediyesi		x		1
16	KIRKLARELİ	Koççaz	<b>Koççaz</b>	1.538	İlçe Belediyesi	x			1
17	KİLİS	Musabeyli	<b>Musabeyli</b>	1.555	İlçe Belediyesi	x			1
18	KONYA	Akören	Avdan	1.604	Belde Belediyesi		x		1
19	ISPARTA	Keçiborlu	İncesu	1.640	Belde Belediyesi			x	1
20	AKSARAY	Güzelyurt	İlisu	1.712	Belde Belediyesi			x	1
21	DENİZLİ	Çardak	Gemiş	1.718	Belde Belediyesi		x		1
22	KARABÜK	Ovacık	<b>Ovacık</b>	1.728	İlçe Belediyesi	x			1
23	MANİSA	Soma	Yağcılı	1.760	Belde Belediyesi			x	1
24	MANİSA	Saruhanlı	İshakçelebi	1.802	Belde Belediyesi		x		1
25	NEVŞEHİR	Ürgüp	Mustafapaşa	1.804	Belde Belediyesi			x	1
26	ESKİŞEHİR	Sivrihisar	Nasrettinhoca	1.812	Belde Belediyesi			x	1
27	AFYONKARAHİSAR	Çay	Karamık	1.840	Belde Belediyesi			x	1
28	TUNCELİ	Pülümür	<b>Pülümür</b>	1.893	İlçe Belediyesi	x			1
29	MUĞLA	Marmaris	Bozburun	1.909	Belde Belediyesi			x	1
30	BALIKESİR	Balya	<b>Balya</b>	1.916	İlçe Belediyesi	x			1
31	SAMSUN	Asarcık	<b>Asarcık</b>	1.926	İlçe Belediyesi	x			1
32	DENİZLİ	Acıpayam	Yasshöyük	1.932	Belde Belediyesi		x		1
33	ÇANAKKALE	Ezine	Mahmudiye	1.950	Belde Belediyesi		x		1
34	BİNGÖL	Yedisu	<b>Yedisu</b>	1.973	İlçe Belediyesi	x			1
35	NEVŞEHİR	Acıgöl	Kurugöl	1.984	Belde Belediyesi			x	1
36	DENİZLİ	Merkez	Göveçlik	1.990	Belde Belediyesi		x		1
37	MUĞLA	Milas	Bafa	2.001	Belde Belediyesi		x		1
38	MUĞLA	Fethiye	Çiftlik	2.005	Belde Belediyesi			x	1
39	AKSARAY	Merkez	Hamidiye	2.020	Belde Belediyesi		x		1
40	KONYA	Halkapınar	<b>Halkapınar</b>	2.021	İlçe Belediyesi	x			1
41	İZMİR	Bergama	Ayaskent	2.045	Belde Belediyesi		x		1
42	ESKİŞEHİR	Han	<b>Han</b>	2.050	İlçe Belediyesi	x			1
43	NEVŞEHİR	Avanos	Mahmat	2.055	Belde Belediyesi		x		1
44	KONYA	Sarayönü	Kurşunlu	2.061	Belde Belediyesi		x		1
45	BAYBURT	Demirözü	<b>Demirözü</b>	2.061	İlçe Belediyesi	x			1
46	YOZGAT	Yerköy	Saray	2.074	Belde Belediyesi		x		1
47	BALIKESİR	Marmara	Saraylar	2.075	Belde Belediyesi		x		1
48	KİLİS	Elbeyli	<b>Elbeyli</b>	2.077	İlçe Belediyesi	x			1
49	MANİSA	Saruhanlı	Nuriye	2.080	Belde Belediyesi		x		1
50	AFYONKARAHİSAR	İhsaniye	Yaylabacı	2.091	Belde Belediyesi			x	1
51	YALOVA	Çınarcık	Kocadere	2.095	Belde Belediyesi			x	1
52	TRABZON	Of	Eskipazar	2.096	Belde Belediyesi		x		1
53	OSMANİYE	Sumbas	<b>Sumbas</b>	2.103	İlçe Belediyesi	x			1
54	KÜTAHYA	Merkez	Seyitömer	2.114	Belde Belediyesi		x		1
55	AFYONKARAHİSAR	Merkez	Anıtkaya	2.126	Belde Belediyesi		x		1
56	SAMSUN	Terme	Gölyazı	2.127	Belde Belediyesi			x	1
57	BURSA	M.Kemalpaşa	Tepecik	2.140	Belde Belediyesi		x		1
58	NİĞDE	Ulukışla	Çiftahan	2.142	Belde Belediyesi			x	1
59	ÇORUM	Laçın	<b>Laçın</b>	2.153	İlçe Belediyesi	x			1
60	BALIKESİR	Burhaniye	Pelitköy	2.162	Belde Belediyesi			x	1
61	MUĞLA	Bodrum	Mumcular	2.166	Belde Belediyesi			x	1
62	SIVAS	Altınayyla	Deliliyas	2.169	Belde Belediyesi		x		1
63	SAKARYA	Karasu	Darçayın	2.182	Belde Belediyesi		x		1
64	ANTALYA	Serik	Boğazkent	2.191	Belde Belediyesi			x	1
65	MUĞLA	Ula	Akyaka	2.193	Belde Belediyesi			x	1
66	YALOVA	Çınarcık	Teşvikiye	2.194	Belde Belediyesi			x	1
67	KIRKLARELİ	Demirköy	İğneada	2.215	Belde Belediyesi			x	1
68	DENİZLİ	Merkez	Cankurtaran	2.219	Belde Belediyesi			x	1

69	KÜTAHYA	Gediz	Cebrail	2.227	Belde Belediyesi		x		1
70	NIĞDE	Merkez	Aktaş	2.246	Belde Belediyesi		x		1
71	MUĞLA	Yatağan	Turgut	2.256	Belde Belediyesi		x		1
72	BURDUR	Kemer	<b>Kemer</b>	2.262	İlçe Belediyesi	x			1
73	BURSA	İnegöl	Tahtaköprü	2.278	Belde Belediyesi		x		1
74	KONYA	Seydişehir	Kesecik	2.289	Belde Belediyesi		x		1
75	AYDIN	Karpuzlu	<b>Karpuzlu</b>	2.318	İlçe Belediyesi	x			1
76	BİLECİK	İnhisar	<b>İnhisar</b>	2.318	İlçe Belediyesi	x			1
77	AMASYA	Merkez	Yassıçal	2.330	Belde Belediyesi			x	1
78	KÜTAHYA	Simav	Naşa	2.335	Belde Belediyesi			x	1
79	KÜTAHYA	Aslanapa	<b>Aslanapa</b>	2.348	İlçe Belediyesi	x			1
80	MUĞLA	Fethiye	Seki	2.356	Belde Belediyesi			x	1
81	ERZİNCAN	İliç	<b>İliç</b>	2.361	İlçe Belediyesi	x			1
82	ADANA	Ceyhan	Kurtpınarı	2.379	Belde Belediyesi		x		1
83	AFYONKARAHİSAR	Dazkırı	Yüreğil	2.382	Belde Belediyesi		x		1
84	RİZE	İkizdere	<b>İkizdere</b>	2.384	İlçe Belediyesi	x			1
85	MUĞLA	Marmaris	Turunç	2.400	Belde Belediyesi			x	1
86	ADANA	Yumurtalık	Zeytinbeli	2.401	Belde Belediyesi			x	1
87	DENİZLİ	Acıpayam	Dodurgalar	2.403	Belde Belediyesi			x	1
88	ISPARTA	Gönen	Güneykent	2.412	Belde Belediyesi		x		1
89	MUĞLA	Fethiye	Karadere	2.426	Belde Belediyesi			x	1
90	ÇANAKKALE	Çan	Terzialan	2.427	Belde Belediyesi		x		1
91	KÜTAHYA	Gediz	Yunuslar	2.428	Belde Belediyesi			x	1
92	SIVAS	Yıldızeli	Yavu	2.428	Belde Belediyesi		x		1
93	AYDIN	Didim	Akyeniköy	2.442	Belde Belediyesi			x	1
94	KIRKLARELİ	Vize	Kıyıköy	2.443	Belde Belediyesi			x	1
95	KASTAMONU	Hanönü	<b>Hanönü</b>	2.451	İlçe Belediyesi	x			1
96	KONYA	Bevşehir	Bayvaşar	2.457	Belde Belediyesi		x		1
97	BALIKESİR	Gömeç	Karaağaç	2.459	Belde Belediyesi			x	1
98	KAYSERİ	Bünyan	Akmescit	2.498	Belde Belediyesi		x		1
99	KAHRAMANMARAŞ	Afşin	Alemdar	2.503	Belde Belediyesi		x		1
100	AFYONKARAHİSAR	İhsaniye	Gazlıgöl	2.508	Belde Belediyesi			x	1
101	ANTALYA	Kaş	Gömbe	2.533	Belde Belediyesi			x	1
102	İZMİR	Ödemiş	Gölcük	2.533	Belde Belediyesi			x	1
103	BURDUR	Çeltikçi	<b>Çeltikçi</b>	2.534	İlçe Belediyesi	x			1
104	TOKAT	Reşadiye	Demircili	2.537	Belde Belediyesi			x	1
105	ANTALYA	Kaş	Kalkan	2.543	Belde Belediyesi			x	1
106	BOLU	Kıbrısçık	<b>Kıbrısçık</b>	2.549	İlçe Belediyesi	x			1
107	ARDAHAN	Posof	<b>Posof</b>	2.555	İlçe Belediyesi	x			1
108	ANTALYA	Kumluca	Çavuşköy	2.556	Belde Belediyesi			x	1
109	AFYONKARAHİSAR	Kızılören	<b>Kızılören</b>	2.556	İlçe Belediyesi	x			1
110	ANTALYA	Serik	Belkıs	2.563	Belde Belediyesi			x	1
111	NEVŞEHİR	Merkez	Çat	2.569	Belde Belediyesi			x	1
112	MUĞLA	Milas	Ören	2.575	Belde Belediyesi			x	1
113	NIĞDE	Merkez	Gümüşler	2.586	Belde Belediyesi			x	1
114	NEVŞEHİR	Merkez	Göreme	2.587	Belde Belediyesi			x	1
115	BURSA	M.Kemalpaşa	Tatkavaklı	2.588	Belde Belediyesi		x		1
116	KASTAMONU	Tosya	Ortalıca	2.589	Belde Belediyesi			x	1
117	KÜTAHYA	Simav	Beyce	2.604	Belde Belediyesi		x		1
118	ADANA	Ceyhan	Mustafabeyli	2.611	Belde Belediyesi		x		1
119	ANTALYA	Manavgat	Kızılot	2.611	Belde Belediyesi			x	1
120	BALIKESİR	Marmara	Avşa-Türkeli	2.611	Belde Belediyesi			x	1
121	TEKİRDAĞ	Merkez	Kumbağ	2.635	Belde Belediyesi			x	1
122	AFYONKARAHİSAR	Hocalar	<b>Hocalar</b>	2.646	İlçe Belediyesi	x			1
123	KASTAMONU	Şenpazar	<b>Şenpazar</b>	2.682	İlçe Belediyesi	x			1
124	ÇANKIRI	Bayramören	<b>Bayramören</b>	2.697	İlçe Belediyesi	x			1
125	KIRIKKALE	Yahşihan	Irmak	2.707	Belde Belediyesi		x		1
126	TUNCELİ	Mazgirt	<b>Mazgirt</b>	2.707	İlçe Belediyesi	x			1
127	KARS	Diğor	<b>Diğor</b>	2.708	İlçe Belediyesi	x			1
128	DENİZLİ	Akköy	<b>Akköy</b>	2.716	İlçe Belediyesi	x			1
129	MALATYA	Arguvan	<b>Arguvan</b>	2.730	İlçe Belediyesi	x			1
130	DENİZLİ	Baklan	<b>Baklan</b>	2.737	İlçe Belediyesi	x			1
131	DENİZLİ	Merkez	Gökpınar	2.739	Belde Belediyesi		x		1
132	ANTALYA	Serik	Karadayı	2.742	Belde Belediyesi			x	1
133	KIRKLARELİ	Merkez	Üsküp	2.752	Belde Belediyesi		x		1
134	DENİZLİ	Merkez	Pamukkale	2.771	Belde Belediyesi			x	1
135	AMASYA	Göynücek	<b>Göynücek</b>	2.776	İlçe Belediyesi	x			1
136	BALIKESİR	Erdek	Karşıyaka	2.786	Belde Belediyesi			x	1
137	DENİZLİ	Beyağaç	<b>Beyağaç</b>	2.789	İlçe Belediyesi	x			1
138	DENİZLİ	Merkez	Pınarkent	2.791	Belde Belediyesi		x		1
139	TRABZON	Araklı	Yeşilyurt	2.795	Belde Belediyesi			x	1
140	UŞAK	Merkez	Bölme	2.798	Belde Belediyesi		x		1
141	ANTALYA	Manavgat	Oymapınar	2.799	Belde Belediyesi			x	1
142	DENİZLİ	Merkez	Karahayıt	2.810	Belde Belediyesi			x	1
143	İZMİR	Ödemiş	Birgi	2.838	Belde Belediyesi			x	1
144	AKSARAY	Merkez	Aratol	2.859	Belde Belediyesi		x		1

145	ERZİNCAN	Kemah	<b>Kemah</b>	2.862	İlçe Belediyesi	x			1
146	VAN	Gevaş	Uysal	2.873	Belde Belediyesi			x	1
147	MANİSA	Saruhanlı	Paşaköy	2.884	Belde Belediyesi		x		1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442 <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

D - 3 (5.000 – 7.499) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER									
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ			
						İlçe	Sanayi-Ticaret	Turizm	Grup Yükseltme Adımı
1	SİNOP	Dikmen	<b>Dikmen</b>	1.402	İlçe Belediyesi	x	x		2
2	AMASYA	Hamamözü	<b>Hamamözü</b>	1.511	İlçe Belediyesi	x		x	2
3	DENİZLİ	Merkez	Korucuk	1.836	Belde Belediyesi		x	x	2
4	ÇORUM	Boğazkale	<b>Boğazkale</b>	1.970	İlçe Belediyesi	x		x	2
5	SİVAS	Yıldızeli	Kalın	2.024	Belde Belediyesi		x	x	2
6	SİVAS	Gemerek	İnkışla	2.069	Belde Belediyesi		x	x	2
7	BARTIN	Kurucaşile	<b>Kurucaşile</b>	2.074	İlçe Belediyesi	x		x	2
8	BOLU	Mengen	Gökçeşu	2.099	Belde Belediyesi		x	x	2
9	KAYSERİ	Kocasinan	Amarat	2.169	Belde Belediyesi		x	x	2
10	BALIKESİR	Marmara	<b>Marmara</b>	2.215	İlçe Belediyesi	x		x	2
11	ERZİNCAN	Kemaliye	<b>Kemaliye</b>	2.243	İlçe Belediyesi	x		x	2
12	EDİRNE	Lalapaşa	<b>Lalapaşa</b>	2.270	İlçe Belediyesi	x	x		2
13	KASTAMONU	Pınarbaşı	<b>Pınarbaşı</b>	2.270	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
14	RİZE	Çamlıhemşin	<b>Çamlıhemşin</b>	2.354	İlçe Belediyesi	x		x	2
15	ARDAHAN	Çıldır	<b>Çıldır</b>	2.415	İlçe Belediyesi	x		x	2
16	ÇANAKKALE	Bozcaada	<b>Bozcaada</b>	2.427	İlçe Belediyesi	x		x	2
17	YALOVA	Altınova	Taşvanlı	2.458	Belde Belediyesi		x	x	2
18	YALOVA	Termal	<b>Termal</b>	2.516	İlçe Belediyesi	x		x	2
19	ERZİNCAN	Merkez	Yaylabaşı	2.572	Belde Belediyesi		x	x	2
20	DENİZLİ	Çameli	<b>Çameli</b>	2.740	İlçe Belediyesi	x		x	2
21	SAKARYA	Hendek	Çamlıca	2.804	Belde Belediyesi		x	x	2
22	NEVŞEHİR	Merkez	Göre	2.927	Belde Belediyesi		x	x	2
23	İZMİR	Karaburun	<b>Karaburun</b>	2.932	İlçe Belediyesi	x		x	2
24	AFYONKARAHİSAR	Sultandağı	Yeşilçiftlik	2.961	Belde Belediyesi		x	x	2
25	SİİRT	Aydınlı	<b>Aydınlı</b>	2.981	İlçe Belediyesi	x		x	2
26	ÇANKIRI	Kızılırmak	<b>Kızılırmak</b>	3.008	İlçe Belediyesi	x			1
27	ANTALYA	Manavgat	Gündoğdu	3.010	Belde Belediyesi			x	1
28	KIRKLARELİ	Lüleburgaz	Evrensekiz	3.031	Belde Belediyesi		x		1
29	BURDUR	Çavdır	Söğüt	3.056	Belde Belediyesi			x	1
30	ISPARTA	Eğirdir	Barla	3.057	Belde Belediyesi			x	1
31	KASTAMONU	Ağlı	<b>Ağlı</b>	3.074	İlçe Belediyesi	x			1
32	RİZE	Merkez	Çaykent	3.082	Belde Belediyesi		x		1
33	OSMANIYE	Toprakkale	Tüysüz	3.085	Belde Belediyesi		x		1
34	TRABZON	Merkez	Yalınca	3.085	Belde Belediyesi			x	1
35	OSMANIYE	Merkez	Cevdetiye	3.099	Belde Belediyesi		x		1
36	ORDU	Kabadüz	Yokuşdibi	3.100	Belde Belediyesi			x	1
37	ELAZIĞ	Maden	Gezin	3.109	Belde Belediyesi			x	1
38	KASTAMONU	İhsangazi	<b>İhsangazi</b>	3.127	İlçe Belediyesi	x			1
39	BİNGÖL	Yayladere	<b>Yayladere</b>	3.136	İlçe Belediyesi	x			1
40	KIRKLARELİ	Pehlivan köyü	<b>Pehlivan köyü</b>	3.136	İlçe Belediyesi	x			1
41	HATAY	İskenderun	Azganlık	3.140	Belde Belediyesi		x		1
42	KARAMAN	Ayrancı	<b>Ayrancı</b>	3.153	İlçe Belediyesi	x			1
43	SAMSUN	Bafra	Doğanca	3.169	Belde Belediyesi			x	1
44	MUĞLA	Bodrum	Gümüşlük	3.170	Belde Belediyesi			x	1
45	ÇANKIRI	Atkaracalar	Çardaklı	3.192	Belde Belediyesi			x	1
46	ADANA	Pozantı	Akçatekir	3.215	Belde Belediyesi			x	1
47	YALOVA	Altınova	<b>Altınova</b>	3.231	İlçe Belediyesi	x			1
48	ÇANAKKALE	Lapseki	Çardak	3.253	Belde Belediyesi			x	1
49	RİZE	Hemşin	<b>Hemşin</b>	3.262	İlçe Belediyesi	x			1
50	KAYSERİ	Akkışla	<b>Akkışla</b>	3.265	İlçe Belediyesi	x			1
51	ERZURUM	Olur	<b>Olur</b>	3.271	İlçe Belediyesi	x			1
52	NİĞDE	Çamardı	Bademdere	3.278	Belde Belediyesi			x	1
53	HATAY	İskenderun	Üçgüllük	3.292	Belde Belediyesi			x	1
54	ISPARTA	Merkez	Sav	3.294	Belde Belediyesi		x		1
55	RİZE	İkizdere	Güneyce	3.294	Belde Belediyesi		x		1
56	KÜTAHYA	Dumlupınar	<b>Dumlupınar</b>	3.310	İlçe Belediyesi	x			1
57	KIRIKKALE	Çelebi	<b>Çelebi</b>	3.333	İlçe Belediyesi	x			1
58	MUĞLA	Milas	Güllük	3.338	Belde Belediyesi			x	1
59	ÇORUM	Ortaköy	<b>Ortaköy</b>	3.349	İlçe Belediyesi	x			1

60	KIRKLARELİ	Babaeski	Alpullu	3.355	Belde Belediyesi		x		1
61	BİNGÖL	Adaklı	<b>Adaklı</b>	3.370	İlçe Belediyesi	x			1
62	EDİRNE	Meriç	<b>Meriç</b>	3.382	İlçe Belediyesi	x			1
63	TRABZON	Akçaabat	Mersin	3.384	Belde Belediyesi			x	1
64	MUĞLA	Bodrum	Gündoğan	3.387	Belde Belediyesi			x	1
65	TEKİRDAĞ	Çerkezköy	Veliköy	3.387	Belde Belediyesi		x		1
66	SİVAS	Ulaş	<b>Ulaş</b>	3.390	İlçe Belediyesi	x			1
67	KARS	Akyaka	<b>Akyaka</b>	3.400	İlçe Belediyesi	x			1
68	ANTALYA	Alanya	İncekum	3.401	Belde Belediyesi			x	1
69	RİZE	Merkez	Muradiye	3.407	Belde Belediyesi		x		1
70	SİNOP	Saraydüzü	<b>Saraydüzü</b>	3.407	İlçe Belediyesi	x			1
71	ÇORUM	Dodurga	<b>Dodurga</b>	3.431	İlçe Belediyesi	x			1
72	ERZİNCAN	Merkez	Çağlayan	3.453	Belde Belediyesi			x	1
73	GİRESUN	Güce	<b>Güce</b>	3.461	İlçe Belediyesi	x			1
74	KONYA	Beyşehir	Huğlu	3.478	Belde Belediyesi		x		1
75	ERZİNCAN	Otlukbeli	<b>Otlukbeli</b>	3.479	İlçe Belediyesi	x			1
76	GÜMÜŞHANE	Kürtün	<b>Kürtün</b>	3.488	İlçe Belediyesi	x			1
77	TEKİRDAĞ	Şarköy	Mürefte	3.510	Belde Belediyesi			x	1
78	VAN	Bahçesaray	<b>Bahçesaray</b>	3.524	İlçe Belediyesi	x			1
79	İSPARTA	Aksu	<b>Aksu</b>	3.532	İlçe Belediyesi	x			1
80	BARTIN	Ulus	Abdipaşa	3.554	Belde Belediyesi		x		1
81	BURSA	Harmancık	<b>Harmancık</b>	3.560	İlçe Belediyesi	x			1
82	DENİZLİ	Merkez	Hallaçlar	3.580	Belde Belediyesi		x		1
83	RİZE	Çayeli	Madenli	3.580	Belde Belediyesi		x		1
84	MERSİN	Silişk	Arkum	3.593	Belde Belediyesi			x	1
85	BARTIN	Ulus	<b>Ulus</b>	3.598	İlçe Belediyesi	x			1
86	DENİZLİ	Honaz	Kaklık	3.614	Belde Belediyesi		x		1
87	ÇANAKKALE	Ezine	Geyikli	3.635	Belde Belediyesi		x		1
88	BURSA	Keles	<b>Keles</b>	3.636	İlçe Belediyesi	x			1
89	İSPARTA	Sütçüler	<b>Sütçüler</b>	3.636	İlçe Belediyesi	x			1
90	SİNOP	Erfelek	<b>Erfelek</b>	3.659	İlçe Belediyesi	x			1
91	ANTALYA	Demre	Beymelek	3.662	Belde Belediyesi			x	1
92	ERZURUM	Şenkaya	<b>Şenkaya</b>	3.676	İlçe Belediyesi	x			1
93	KİRŞEHİR	Akpınar	<b>Akpınar</b>	3.696	İlçe Belediyesi	x			1
94	YALOVA	Çiftlikköy	Taşköprü	3.722	Belde Belediyesi		x		1
95	MUĞLA	Merkez	Bayır	3.726	Belde Belediyesi		x		1
96	DÜZCE	Yığılca	<b>Yığılca</b>	3.728	İlçe Belediyesi	x			1
97	AYDIN	Merkez	Tepecik	3.764	Belde Belediyesi		x		1
98	AKSARAY	Güzelyurt	İhlara	3.767	Belde Belediyesi			x	1
99	ERZİNCAN	Merkez	Kavakyolu	3.768	Belde Belediyesi		x		1
100	GİRESUN	Doğankent	<b>Doğankent</b>	3.789	İlçe Belediyesi	x			1
101	ANKARA	Güdül	Çağa	3.797	Belde Belediyesi		x		1
102	KARS	Susuz	<b>Susuz</b>	3.797	İlçe Belediyesi	x			1
103	DENİZLİ	Honaz	Kocabaş	3.817	Belde Belediyesi		x		1
104	ANTALYA	Manavgat	Sarılar	3.838	Belde Belediyesi			x	1
105	NİĞDE	Altunhisar	<b>Altunhisar</b>	3.839	İlçe Belediyesi	x			1
106	MUĞLA	Bodrum	Gölköprü	3.851	Belde Belediyesi			x	1
107	NEVŞEHİR	Merkez	Uçhisar	3.856	Belde Belediyesi			x	1
108	KIRKLARELİ	Merkez	Kavaklı	3.860	Belde Belediyesi		x		1
109	AĞRI	Hamur	<b>Hamur</b>	3.865	İlçe Belediyesi	x			1
110	TRABZON	Yomra	Kaşüstü	3.893	Belde Belediyesi		x		1
111	KARABÜK	Eflani	<b>Eflani</b>	3.897	İlçe Belediyesi	x			1
112	HAKKARİ	Yüksekova	Esendere	3.916	Belde Belediyesi			x	1
113	HATAY	Antakya	Gümüşgöze	3.925	Belde Belediyesi		x		1
114	DENİZLİ	Bekilli	<b>Bekilli</b>	3.931	İlçe Belediyesi	x			1
115	NEVŞEHİR	Ürgüp	Ortahisar	3.936	Belde Belediyesi			x	1
116	BALIKESİR	Edremit	Güre	3.944	Belde Belediyesi			x	1
117	TUNCELİ	Çemişgezek	<b>Çemişgezek</b>	3.963	İlçe Belediyesi	x			1
118	MALATYA	Kale	<b>Kale</b>	3.966	İlçe Belediyesi	x			1
119	İZMİR	Aliğa	Yenişakran	3.998	Belde Belediyesi		x		1
120	SİVAS	Doğanşar	<b>Doğanşar</b>	4.004	İlçe Belediyesi	x			1
121	MUĞLA	Fethiye	Göcek	4.005	Belde Belediyesi			x	1
122	ORDU	Kabadüz	<b>Kabadüz</b>	4.018	İlçe Belediyesi	x			1
123	HATAY	İskenderun	Nardüzü	4.023	Belde Belediyesi		x		1
124	MANİSA	Merkez	Aşağıcobanisa	4.025	Belde Belediyesi		x		1
125	ELAZIĞ	Alacakaya	<b>Alacakaya</b>	4.034	İlçe Belediyesi	x			1
126	MUĞLA	Bodrum	Konacık	4.035	Belde Belediyesi			x	1
127	ŞIRNAK	Güçlükönak	<b>Güçlükönak</b>	4.111	İlçe Belediyesi	x			1
128	SİVAS	Gölova	<b>Gölova</b>	4.120	İlçe Belediyesi	x			1
129	BALIKESİR	Gömeç	<b>Gömeç</b>	4.122	İlçe Belediyesi	x			1
130	ARTVIN	Hopa	Kemalpaşa	4.124	Belde Belediyesi			x	1
131	ANTALYA	Alanya	Kargıcak	4.146	Belde Belediyesi			x	1
132	SAKARYA	Taraklı	<b>Taraklı</b>	4.146	İlçe Belediyesi	x			1
133	MUĞLA	Milas	Selimiye	4.148	Belde Belediyesi			x	1
134	BURDUR	Altınyayla	<b>Altınyayla</b>	4.173	İlçe Belediyesi	x			1
135	DENİZLİ	Bozkurt	<b>Bozkurt</b>	4.191	İlçe Belediyesi	x			1

136	TRABZON	Çaykara	Uzungöl	4.192	Belde Belediyesi			x	1
137	GİRESUN	Çamoluk	<b>Çamoluk</b>	4.192	İlçe Belediyesi	x			1
138	DENİZLİ	Merkez	Akkale	4.198	Belde Belediyesi		x		1
139	ADIYAMAN	Geger	<b>Geger</b>	4.223	İlçe Belediyesi	x			1
140	BURSA	Büyükorhan	<b>Büyükorhan</b>	4.233	İlçe Belediyesi	x			1
141	KIRIKKALE	Merkez	Hacılar	4.255	Belde Belediyesi		x		1
142	MALATYA	Yazihan	<b>Yazihan</b>	4.285	İlçe Belediyesi	x			1
143	BİTLİS	Mutki	<b>Mutki</b>	4.291	İlçe Belediyesi	x			1
144	TRABZON	Düzköy	Çalköy	4.299	Belde Belediyesi			x	1
145	ANTALYA	Alanya	Çıplaklı	4.324	Belde Belediyesi			x	1
146	SAMSUN	Terme	Sakarlı	4.328	Belde Belediyesi			x	1
147	İZMİR	Bergama	Zeyindağ	4.354	Belde Belediyesi		x		1
148	DENİZLİ	Serinhisar	Yatağan	4.369	Belde Belediyesi		x		1
149	TEKİRDAĞ	Merkez	Barbaros	4.387	Belde Belediyesi		x		1
150	KARS	Selim	<b>Selim</b>	4.393	İlçe Belediyesi	x			1
151	BALIKESİR	Edremit	Kadıköy	4.404	Belde Belediyesi			x	1
152	KAYSERİ	Sarız	<b>Sarız</b>	4.404	İlçe Belediyesi	x			1
153	GAZİANTEP	Karkamış	<b>Karkamış</b>	4.412	İlçe Belediyesi	x			1
154	TRABZON	Maçka	Atasu	4.436	Belde Belediyesi			x	1
155	KARS	Arpaçay	<b>Arpaçay</b>	4.453	İlçe Belediyesi	x			1
156	MERSİN	Erdemli	Kumkuyu	4.461	Belde Belediyesi			x	1
157	AFYONKARAHISAR	İhsaniye	<b>İhsaniye</b>	4.466	İlçe Belediyesi	x			1
158	MERSİN	Erdemli	Avaş	4.467	Belde Belediyesi			x	1
159	MANİSA	Akhisar	Zeytinliova	4.472	Belde Belediyesi		x		1
160	ELAZIĞ	Arıcak	<b>Arıcak</b>	4.478	İlçe Belediyesi	x			1
161	BOLU	Dörtdivan	<b>Dörtdivan</b>	4.489	İlçe Belediyesi	x			1
162	RİZE	Merkez	Kendirli	4.563	Belde Belediyesi		x		1
163	ADIYAMAN	Besni	Kesmetepe	4.566	Belde Belediyesi		x		1
164	MANİSA	Salihli	Sart	4.570	Belde Belediyesi			x	1
165	KÜTAHYA	Tavşanlı	Çukurköy	4.589	Belde Belediyesi		x		1
166	GÜMÜŞHANE	Torul	<b>Torul</b>	4.592	İlçe Belediyesi	x			1
167	NİĞDE	Çiftlik	<b>Çiftlik</b>	4.627	İlçe Belediyesi	x			1
168	ADANA	Feke	<b>Feke</b>	4.632	İlçe Belediyesi	x			1
169	MUĞLA	Bodrum	Ortakentvahşi	4.662	Belde Belediyesi			x	1
170	MUĞLA	Bodrum	Yalı	4.670	Belde Belediyesi			x	1
171	KÜTAHYA	Şaphane	<b>Şaphane</b>	4.671	İlçe Belediyesi	x			1
172	AKSARAY	Gülağaç	<b>Gülağaç</b>	4.672	İlçe Belediyesi	x			1
173	KÜTAHYA	Domanıç	<b>Domanıç</b>	4.673	İlçe Belediyesi	x			1
174	BİNGÖL	Kığı	<b>Kığı</b>	4.684	İlçe Belediyesi	x			1
175	KÜTAHYA	Çavdarhisar	<b>Çavdarhisar</b>	4.687	İlçe Belediyesi	x			1
176	KONYA	Çeltik	<b>Çeltik</b>	4.692	İlçe Belediyesi	x			1
177	AFYONKARAHISAR	Bayat	<b>Bayat</b>	4.702	İlçe Belediyesi	x			1
178	NEVŞEHİR	Avanos	Özkonak	4.704	Belde Belediyesi			x	1
179	ESKİŞEHİR	Mihalıççık	<b>Mihalıççık</b>	4.706	İlçe Belediyesi	x			1
180	ESKİŞEHİR	Günyüzü	<b>Günyüzü</b>	4.737	İlçe Belediyesi	x			1
181	BURDUR	Çavdır	<b>Çavdır</b>	4.739	İlçe Belediyesi	x			1
182	KAHRAMANMARAŞ	Afşin	Çoğulhan	4.765	Belde Belediyesi		x		1
183	AFYONKARAHISAR	Merkez	Sülünenli	4.782	Belde Belediyesi		x		1
184	MALATYA	Pötürge	<b>Pötürge</b>	4.795	İlçe Belediyesi	x			1
185	MERSİN	Silifke	Uzuncaburç	4.798	Belde Belediyesi			x	1
186	ERZURUM	Pazaryolu	<b>Pazaryolu</b>	4.826	İlçe Belediyesi	x			1
187	DİYARBAKIR	Eğil	<b>Eğil</b>	4.827	İlçe Belediyesi	x			1
188	MUĞLA	Marmaris	Beldibi	4.848	Belde Belediyesi			x	1
189	MUĞLA	Ortaca	Dalyan	4.848	Belde Belediyesi			x	1
190	KIRKLARELİ	Demirköy	<b>Demirköy</b>	4.855	İlçe Belediyesi	x			1
191	SİVAS	Altınyayla	<b>Altınyayla</b>	4.867	İlçe Belediyesi	x			1
192	VAN	Saray	<b>Saray</b>	4.881	İlçe Belediyesi	x			1
193	KÜTAHYA	Simav	Çitgöl	4.906	Belde Belediyesi			x	1
194	SAMSUN	Terme	Evcı	4.906	Belde Belediyesi			x	1
195	BARTIN	Merkez	Kozcağız	4.916	Belde Belediyesi		x		1
196	DENİZLİ	Çal	<b>Çal</b>	4.926	İlçe Belediyesi	x			1
197	ÇORUM	Oğuzlar	<b>Oğuzlar</b>	4.940	İlçe Belediyesi	x			1
198	AKSARAY	Merkez	Yenikent	4.981	Belde Belediyesi		x		1
199	SİVAS	Akincılar	<b>Akincılar</b>	4.982	İlçe Belediyesi	x			1
200	MUĞLA	Bodrum	Bitez	4.983	Belde Belediyesi			x	1
201	AKSARAY	Ağaçören	<b>Ağaçören</b>	4.983	İlçe Belediyesi	x			1
202	ESKİŞEHİR	Seyitgazi	Kırka	4.985	Belde Belediyesi		x		1
203	TRABZON	Köprübaşı	<b>Köprübaşı</b>	4.998	İlçe Belediyesi	x			1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008



D - 6 (15.000 – 19.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER									
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ			
						İlçe	Sanayi- Ticaret	Turizm	Grup Yükseltme Adımı
1	MUĞLA	Köyceğiz	<b>Köyceğiz</b>	7.523	İlçe Belediyesi	x		x	2
2	TRABZON	Hayrat	<b>Hayrat</b>	7.665	İlçe Belediyesi	x	x		2
3	HATAY	Yayladağı	<b>Yayladağı</b>	7.717	İlçe Belediyesi	x		x	2
4	NEVŞEHİR	Kozaklı	<b>Kozaklı</b>	7.755	İlçe Belediyesi	x		x	2
5	SAMSUN	Kavak	<b>Kavak</b>	7.871	İlçe Belediyesi	x	x		2
6	ZONGULDAK	Gökçebey	<b>Gökçebey</b>	7.939	İlçe Belediyesi	x	x		2
7	MERSİN	Aydıncık	<b>Aydıncık</b>	7.941	İlçe Belediyesi	x		x	2
8	MUĞLA	Datça	<b>Datça</b>	8.108	İlçe Belediyesi	x		x	2
9	KAHRAMANMARAŞ	Nurhak	<b>Nurhak</b>	8.118	İlçe Belediyesi	x		x	2
10	GİRESUN	Dereli	<b>Dereli</b>	8.124	İlçe Belediyesi	x		x	2
11	KIRIKKALE	Yahşihan	<b>Yahşihan</b>	8.215	İlçe Belediyesi	x	x		2
12	AFYONKARAHİSAR	Çobanlar	<b>Çobanlar</b>	8.315	İlçe Belediyesi	x	x		2
13	EDİRNE	İpsala	<b>İpsala</b>	8.471	İlçe Belediyesi	x	x		2
14	ÇANAKKALE	Lapseki	<b>Lapseki</b>	8.489	İlçe Belediyesi	x		x	2
15	TEKİRDAĞ	Marmara Ereğlisi	<b>Marmara Ereğlisi</b>	8.779	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
16	MERSİN	Çamlıyayla	<b>Çamlıyayla</b>	8.806	İlçe Belediyesi	x		x	2
17	SAMSUN	Ondokuz Mayıs	<b>Ondokuz Mayıs</b>	8.928	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
18	YALOVA	Çınarcık	<b>Çınarcık</b>	8.953	İlçe Belediyesi	x		x	2
19	ARTVİN	Borçka	<b>Borçka</b>	9.008	İlçe Belediyesi	x	x		2
20	SAMSUN	Ladik	<b>Ladik</b>	9.098	İlçe Belediyesi	x		x	2
21	ADANA	Karataş	<b>Karataş</b>	9.189	İlçe Belediyesi	x		x	2
22	NEVŞEHİR	Gülşehir	<b>Gülşehir</b>	9.377	İlçe Belediyesi	x		x	2
23	KASTAMONU	İnebolu	<b>İnebolu</b>	9.486	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
24	ANTALYA	Finike	<b>Finike</b>	9.746	İlçe Belediyesi	x		x	2
25	BURSA	İnegöl	Yenice	10.000	Belde Belediyesi		x		1
26	İZMİR	Kiraz	<b>Kiraz</b>	10.001	İlçe Belediyesi	x			1
27	ORDU	Çamaş	<b>Çamaş</b>	10.047	İlçe Belediyesi	x			1
28	ELAZIĞ	Palu	<b>Palu</b>	10.103	İlçe Belediyesi	x			1
29	AKSARAY	Merkez	Sultanhanı	10.104	Belde Belediyesi			x	1
30	ANTALYA	Kemer	Göynük	10.119	Belde Belediyesi			x	1
31	MALATYA	Arapkir	<b>Arapkir</b>	10.180	İlçe Belediyesi	x			1
32	KONYA	Güneysınır	<b>Güneysınır</b>	10.217	İlçe Belediyesi	x			1
33	ORDU	Çatalpınar	<b>Çatalpınar</b>	10.265	İlçe Belediyesi	x			1
34	BALIKESİR	Savaştepe	<b>Savaştepe</b>	10.288	İlçe Belediyesi	x			1
35	TRABZON	Maçka	Esiroğlu	10.373	Belde Belediyesi		x		1
36	KONYA	Sarayönü	<b>Sarayönü</b>	10.386	İlçe Belediyesi	x			1
37	ISPARTA	Keçiborlu	<b>Keçiborlu</b>	10.390	İlçe Belediyesi	x			1
38	ORDU	İkizce	<b>İkizce</b>	10.427	İlçe Belediyesi	x			1
39	AYDIN	Merkez	Umurlu	10.436	Belde Belediyesi		x		1
40	ARDAHAN	Göle	<b>Göle</b>	10.478	İlçe Belediyesi	x			1
41	KONYA	Bozkır	<b>Bozkır</b>	10.483	İlçe Belediyesi	x			1
42	MERSİN	Gülnar	<b>Gülnar</b>	10.503	İlçe Belediyesi	x			1
43	KIRIKKALE	Delice	<b>Delice</b>	10.512	İlçe Belediyesi	x			1
44	ANTALYA	Akseki	<b>Akseki</b>	10.563	İlçe Belediyesi	x			1
45	ESKİŞEHİR	Sivrihisar	<b>Sivrihisar</b>	10.574	İlçe Belediyesi	x			1
46	TRABZON	Merkez	Pelitli	10.615	Belde Belediyesi		x		1
47	KIRKLARELİ	Vize	<b>Vize</b>	10.628	İlçe Belediyesi	x			1
48	GAZİANTEP	Araban	<b>Araban</b>	10.666	İlçe Belediyesi	x			1
49	ANTALYA	Manavgat	Çolaklı	10.719	Belde Belediyesi			x	1
50	BALIKESİR	Ayvalık	Altınova	10.791	Belde Belediyesi			x	1
51	ORDU	Perşembe	<b>Perşembe</b>	10.804	İlçe Belediyesi	x			1
52	MANİSA	Gördes	<b>Gördes</b>	10.809	İlçe Belediyesi	x			1
53	ISPARTA	Gönen	<b>Gönen</b>	10.826	İlçe Belediyesi	x			1
54	GAZİANTEP	Nurdağı	<b>Nurdağı</b>	10.866	İlçe Belediyesi	x			1
55	BALIKESİR	Edremit	Zeytinli	10.893	Belde Belediyesi			x	1
56	DIYARBAKIR	Hani	<b>Hani</b>	10.918	İlçe Belediyesi	x			1
57	KONYA	Akören	<b>Akören</b>	10.946	İlçe Belediyesi	x			1
58	KAYSERİ	Tomarza	<b>Tomarza</b>	10.963	İlçe Belediyesi	x			1
59	MANİSA	Ahmetli	<b>Ahmetli</b>	11.011	İlçe Belediyesi	x			1
60	BALIKESİR	Edremit	Altınoluk	11.028	Belde Belediyesi			x	1
61	BİTLİS	Hizan	<b>Hizan</b>	11.067	İlçe Belediyesi	x			1
62	ANTALYA	Serik	Belek	11.139	Belde Belediyesi			x	1
63	HATAY	İskenderun	Karayılan	11.187	Belde Belediyesi		x		1
64	MARDİN	Mazıdağı	<b>Mazıdağı</b>	11.194	İlçe Belediyesi	x			1
65	MANİSA	Gölmarmara	<b>Gölmarmara</b>	11.205	İlçe Belediyesi	x			1
66	ERZİNCAN	Tercan	<b>Tercan</b>	11.207	İlçe Belediyesi	x			1
67	KARABÜK	Yenice	<b>Yenice</b>	11.228	İlçe Belediyesi	x			1
68	KIRKLARELİ	Pınarhisar	<b>Pınarhisar</b>	11.263	İlçe Belediyesi	x			1
69	ADİYAMAN	Çelikhhan	<b>Çelikhhan</b>	11.306	İlçe Belediyesi	x			1
70	ÇANKIRI	Kurşunlu	<b>Kurşunlu</b>	11.569	İlçe Belediyesi	x			1

71	AYDIN	Germencik	<b>Germencik</b>	11.596	İlçe Belediyesi	x			1
72	UŞAK	Eşme	<b>Eşme</b>	11.615	İlçe Belediyesi	x			1
73	ISPARTA	Uluborlu	<b>Uluborlu</b>	11.717	İlçe Belediyesi				1
74	ELAZIĞ	Baskil	<b>Baskil</b>	11.772	İlçe Belediyesi	x			1
75	ERZURUM	İspir	<b>İspir</b>	11.789	İlçe Belediyesi	x			1
76	ANTALYA	Alanya	Okurcalar	11.876	Belde Belediyesi			x	1
77	ESKİŞEHİR	Çifteler	<b>Çifteler</b>	11.883	İlçe Belediyesi	x			1
78	MERSİN	Erdemli	Tömük	11.921	Belde Belediyesi			x	1
79	DIYARBAKIR	Lice	<b>Lice</b>	11.927	İlçe Belediyesi	x			1
80	SAMSUN	Alaçam	<b>Alaçam</b>	11.950	İlçe Belediyesi	x			1
81	GÜMÜŞHANE	Şiran	<b>Şiran</b>	11.977	İlçe Belediyesi				1
82	ÇANAKKALE	Bayramiç	<b>Bayramiç</b>	11.988	İlçe Belediyesi	x			1
83	DENİZLİ	Merkez	Bağbaşı	11.995	Belde Belediyesi		x		1
84	MANİSA	Sargöl	<b>Sargöl</b>	12.043	İlçe Belediyesi	x			1
85	AYDIN	Germencik	Ortaklar	12.073	Belde Belediyesi		x		1
86	KAYSERİ	Pınarbaşı	<b>Pınarbaşı</b>	12.075	İlçe Belediyesi	x			1
87	YOZGAT	Çekerek	<b>Çekerek</b>	12.339	İlçe Belediyesi	x			1
88	MUĞLA	Marmaris	Armutalan	12.416	Belde Belediyesi			x	1
89	BURDUR	Göhlisar	<b>Göhlisar</b>	12.434	İlçe Belediyesi	x			1
90	SIVAS	Gemerek	<b>Gemerek</b>	12.589	İlçe Belediyesi	x			1
91	KAHRAMANMARAŞ	Çağlayancerit	<b>Çağlayancerit</b>	12.642	İlçe Belediyesi	x			1
92	TRABZON	Tonya	<b>Tonya</b>	12.666	İlçe Belediyesi	x			1
93	ERZURUM	Karaçoban	<b>Karaçoban</b>	12.683	İlçe Belediyesi	x			1
94	MERSİN	Erdemli	Kargıpınarı	12.714	Belde Belediyesi			x	1
95	KONYA	Yunak	<b>Yunak</b>	12.734	İlçe Belediyesi	x			1
96	VAN	Çaldıran	<b>Çaldıran</b>	12.841	İlçe Belediyesi	x			1
97	GİRESUN	Espiye	<b>Espiye</b>	12.990	İlçe Belediyesi	x			1
98	ANTALYA	Serik	Kadriye	13.067	Belde Belediyesi			x	1
99	İZMİR	Kınık	<b>Kınık</b>	13.136	İlçe Belediyesi	x			1
100	SAKARYA	Pamukova	<b>Pamukova</b>	13.200	İlçe Belediyesi	x			1
101	DIYARBAKIR	Çınar	<b>Çınar</b>	13.282	İlçe Belediyesi	x			1
102	AĞRI	Diyaadin	<b>Diyaadin</b>	13.320	İlçe Belediyesi	x			1
103	TRABZON	Yomra	<b>Yomra</b>	13.346	İlçe Belediyesi	x			1
104	MALATYA	Akçadağ	<b>Akçadağ</b>	13.432	İlçe Belediyesi	x			1
105	YOZGAT	Çandır	<b>Çandır</b>	13.449	İlçe Belediyesi	x			1
106	ISPARTA	Senirkent	<b>Senirkent</b>	13.698	İlçe Belediyesi	x			1
107	YOZGAT	Şefaati	<b>Şefaati</b>	13.728	İlçe Belediyesi	x			1
108	DENİZLİ	Çivril	<b>Çivril</b>	13.749	İlçe Belediyesi	x			1
109	BURSA	İnegöl	Alanyurt	13.751	Belde Belediyesi		x		1
110	MALATYA	Darende	<b>Darende</b>	13.908	İlçe Belediyesi	x			1
111	YOZGAT	Çayıralan	<b>Çayıralan</b>	14.046	İlçe Belediyesi	x			1
112	AMASYA	Gümüşhacıköy	<b>Gümüşhacıköy</b>	14.057	İlçe Belediyesi	x			1
113	VAN	Başkale	<b>Başkale</b>	14.114	İlçe Belediyesi	x			1
114	BİNGÖL	Solhan	<b>Solhan</b>	14.325	İlçe Belediyesi	x			1
115	GİRESUN	Alucra	<b>Alucra</b>	14.365	İlçe Belediyesi	x			1
116	ANTALYA	Alanya	Mahmutlar	14.463	Belde Belediyesi			x	1
117	MERSİN	Silifke	Atakent	14.553	Belde Belediyesi			x	1
118	ANTALYA	Elmalı	<b>Elmalı</b>	14.561	İlçe Belediyesi	x			1
119	BALIKESİR	Dursunbey	<b>Dursunbey</b>	14.654	İlçe Belediyesi	x			1
120	KONYA	Kadınhanı	<b>Kadınhanı</b>	14.816	İlçe Belediyesi	x			1
121	HATAY	Antakya	Serinyol	15.749	Belde Belediyesi				
122	HATAY	İskenderun	Karaağaç	16.250	Belde Belediyesi				
123	MERSİN	Tarsus	Yenice	17.199	Belde Belediyesi				
124	DENİZLİ	Merkez	Kınıklı	19.699	Belde Belediyesi				

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442 <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

D -7 (20.000 – 29.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER										
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ				
						İlçe	Sanayi- Ticaret	Turizm	Grup	Yükselm
1	SİNOP	Gerze	<b>Gerze</b>	10.013	İlçe Belediyesi	x	x	x	x	2
2	BALIKESİR	Havran	<b>Havran</b>	10.122	İlçe Belediyesi	x			x	2
3	YOZGAT	Saraykent	<b>Saraykent</b>	10.335	İlçe Belediyesi	x			x	2
4	MERSİN	Silifke	Taşucu	10.466	Belde Belediyesi		x	x	x	2
5	BALIKESİR	Sındırgı	<b>Sındırgı</b>	10.492	İlçe Belediyesi	x			x	2
6	AFYONKARAHİSAR	İscehisar	<b>İscehisar</b>	10.542	İlçe Belediyesi	x	x			2
7	GİRESUN	Eynesil	<b>Eynesil</b>	10.667	İlçe Belediyesi	x	x			2
8	KONYA	Taşkent	<b>Taşkent</b>	10.779	İlçe Belediyesi	x			x	2
9	SİNOP	Ayancık	<b>Ayancık</b>	10.919	İlçe Belediyesi	x			x	2

10	VAN	Gevaş	<b>Gevaş</b>	10.988	İlçe Belediyesi	x		x	2
11	RİZE	Fındıklı	<b>Fındıklı</b>	11.043	İlçe Belediyesi	x	x		2
12	TRABZON	Maçka	<b>Maçka</b>	11.060	İlçe Belediyesi	x		x	2
13	NEVŞEHİR	Derinkuyu	<b>Derinkuyu</b>	11.092	İlçe Belediyesi	x		x	2
14	ÇANKIRI	Ilgaz	<b>Ilgaz</b>	11.236	İlçe Belediyesi	x		x	2
15	SİVAS	Gürün	<b>Gürün</b>	11.294	İlçe Belediyesi	x		x	2
16	ANKARA	Haymana	<b>Haymana</b>	11.313	İlçe Belediyesi	x		x	2
17	DENİZLİ	Tavas	<b>Tavas</b>	11.700	İlçe Belediyesi	x		x	2
18	KAHRAMANMARAŞ	Türkoğlu	<b>Türkoğlu</b>	11.918	İlçe Belediyesi	x	x		2
19	NEVŞEHİR	Avanos	<b>Avanos</b>	11.921	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
20	MALATYA	Yeşilyurt	<b>Yeşilyurt</b>	11.998	İlçe Belediyesi	x	x		2
21	SİVAS	Kangal	<b>Kangal</b>	12.099	İlçe Belediyesi	x		x	2
22	DÜZCE	Gümüşova	<b>Gümüşova</b>	12.103	İlçe Belediyesi	x	x		2
23	KAYSERİ	Bünyan	<b>Bünyan</b>	12.510	İlçe Belediyesi	x	x		2
24	İZMİR	Dikili	<b>Dikili</b>	12.552	İlçe Belediyesi	x		x	2
25	BİLECİK	Söğüt	<b>Söğüt</b>	12.644	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
26	BİLECİK	Osmaneli	<b>Osmaneli</b>	12.814	İlçe Belediyesi	x	x		2
27	MANİSA	Saruhanlı	<b>Saruhanlı</b>	13.025	İlçe Belediyesi	x	x		2
28	TRABZON	Arsin	<b>Arsin</b>	13.038	İlçe Belediyesi	x	x		2
29	MALATYA	Hekimhan	<b>Hekimhan</b>	13.206	İlçe Belediyesi	x		x	2
30	ÇANAKKALE	Ezine	<b>Ezine</b>	13.309	İlçe Belediyesi	x		x	2
31	MALATYA	Doğanşehir	<b>Doğanşehir</b>	13.517	İlçe Belediyesi	x		x	2
32	KAYSERİ	Yeşilhisar	<b>Yeşilhisar</b>	13.586	İlçe Belediyesi	x		x	2
33	AFYONKARAHİSAR	Şuhut	<b>Şuhut</b>	13.630	İlçe Belediyesi	x	x		2
34	SAKARYA	Kocaali	<b>Kocaali</b>	13.793	İlçe Belediyesi	x		x	2
35	ANTALYA	Derme	<b>Demre</b>	13.900	İlçe Belediyesi	x		x	2
36	DENİZLİ	Buldan	<b>Buldan</b>	13.986	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
37	ARTVİN	Arhavi	<b>Arhavi</b>	14.079	İlçe Belediyesi	x		x	2
38	HAKKARİ	Şemdinli	<b>Şemdinli</b>	14.177	İlçe Belediyesi	x	x		2
39	ORDU	Aybastı	<b>Aybastı</b>	14.326	İlçe Belediyesi	x		x	2
40	SİVAS	Divriği	<b>Divriği</b>	14.429	İlçe Belediyesi	x	x		2
41	NEVŞEHİR	Ürgüp	<b>Ürgüp</b>	14.538	İlçe Belediyesi	x		x	2
42	BALIKESİR	Bigadiç	<b>Bigadiç</b>	14.550	İlçe Belediyesi	x		x	2
43	YALOVA	Çiftlikköy	<b>Çiftlikköy</b>	14.631	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
44	KIRŞEHİR	Mucur	<b>Mucur</b>	14.676	İlçe Belediyesi	x	x		2
45	RİZE	Pazar	<b>Pazar</b>	14.682	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
46	MALATYA	Battalgazi	<b>Battalgazi</b>	15.154	İlçe Belediyesi	x			1
47	AĞRI	Eleşkirt	<b>Eleşkirt</b>	15.339	İlçe Belediyesi	x			1
48	AMASYA	Taşova	<b>Taşova</b>	15.556	İlçe Belediyesi	x			1
49	ORDU	Korgan	<b>Korgan</b>	15.587	İlçe Belediyesi	x			1
50	DİYARBAKIR	Kulp	<b>Kulp</b>	15.825	İlçe Belediyesi	x			1
51	DENİZLİ	Merkez	<b>Gümüşler</b>	16.008	Belde Belediyesi		x		1
52	ERZURUM	Horasan	<b>Horasan</b>	16.151	İlçe Belediyesi	x			1
53	GİRESUN	Tirebolu	<b>Tirebolu</b>	16.160	İlçe Belediyesi	x			1
54	MUŞ	Varto	<b>Varto</b>	16.382	İlçe Belediyesi	x			1
55	MARDİN	Dargeçit	<b>Dargeçit</b>	16.541	İlçe Belediyesi	x			1
56	KONYA	Hadim	<b>Hadim</b>	16.620	İlçe Belediyesi	x			1
57	ANTALYA	Manavgat	<b>Ilica</b>	16.807	Belde Belediyesi			x	1
58	SAKARYA	Geyve	<b>Geyve</b>	17.318	İlçe Belediyesi	x			1
59	AYDIN	İncirliova	<b>İncirliova</b>	17.548	İlçe Belediyesi	x			1
60	TEKİRDAĞ	Saray	<b>Saray</b>	17.769	İlçe Belediyesi	x			1
61	SİVAS	Zara	<b>Zara</b>	17.845	İlçe Belediyesi	x			1
62	AYDIN	Çine	<b>Çine</b>	17.867	İlçe Belediyesi	x			1
63	ORDU	Kumru	<b>Kumru</b>	18.057	İlçe Belediyesi	x			1
64	AFYONKARAHİSAR	Çay	<b>Çay</b>	18.137	İlçe Belediyesi	x			1
65	KONYA	Cihanbeyli	<b>Cihanbeyli</b>	18.306	İlçe Belediyesi	x			1
66	ORDU	Gürgentepe	<b>Gürgentepe</b>	18.313	İlçe Belediyesi	x			1
67	BİNGÖL	Genç	<b>Genç</b>	18.345	İlçe Belediyesi	x			1
68	GÜMÜŞHANE	Kelkit	<b>Kelkit</b>	19.090	İlçe Belediyesi	x			1
69	ŞIRNAK	İdil	<b>İdil</b>	19.123	İlçe Belediyesi	x			1
70	TEKİRDAĞ	Çerkezköy	<b>Kapaklı</b>	19.160	Belde Belediyesi		x		1
71	MARDİN	Yeşilli	<b>Yeşilli</b>	19.700	İlçe Belediyesi	x			1
72	VAN	Muradiye	<b>Muradiye</b>	19.702	İlçe Belediyesi	x			1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

D - 8 (30.000 – 39.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER									
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ			
						İlçe	Sanayi- Ticaret	Turizm	Grup Yükselme Adımı
1	ARTVİN	Hopa	Hopa	15.445	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
2	KARAMAN	Ermenek	Ermenek	15.509	İlçe Belediyesi	x	x		2
3	ÇANKIRI	Çerkeş	Çerkeş	15.536	İlçe Belediyesi	x	x		2
4	ERZURUM	Aşkale	Aşkale	15.548	İlçe Belediyesi	x	x		2
5	DIYARBAKIR	Çermik	Çermik	15.843	İlçe Belediyesi	x		x	2
6	DENİZLİ	Serinhisar	Serinhisar	15.864	İlçe Belediyesi	x	x		2
7	MUĞLA	Yatağan	Yatağan	16.007	İlçe Belediyesi	x	x		2
8	SİVAS	Yıldızeli	Yıldızeli	16.070	İlçe Belediyesi	x	x		2
9	ŞANLIURFA	Hilvan	Hilvan	16.094	İlçe Belediyesi	x	x		2
10	KASTAMONU	Taşköprü	Taşköprü	16.181	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
11	TEKİRDAĞ	Şarköy	Şarköy	16.194	İlçe Belediyesi	x		x	2
12	ANKARA	Kızılcahamam	Kızılcahamam	16.195	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
13	UŞAK	Banaz	Banaz	16.212	İlçe Belediyesi	x	x		2
14	TOKAT	Reşadiye	Reşadiye	16.389	İlçe Belediyesi	x		x	2
15	ANTALYA	Korkuteli	Korkuteli	16.521	İlçe Belediyesi	x	x		2
16	ANTALYA	Gazipaşa	Gazipaşa	16.536	İlçe Belediyesi	x		x	2
17	ISPARTA	Eğirdir	Eğirdir	16.905	İlçe Belediyesi	x		x	2
18	MUĞLA	Ortaca	Ortaca	16.923	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
19	TRABZON	Sürmene	Sürmene	17.063	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
20	ANKARA	Nallıhan	Nallıhan	17.181	İlçe Belediyesi	x		x	2
21	ANTALYA	Kemer	Kemer	17.255	İlçe Belediyesi	x		x	2
22	HATAY	İskenderun	Denizciler	17.495	Belde Belediyesi		x	x	2
23	MUĞLA	Dalaman	Dalaman	17.607	İlçe Belediyesi	x		x	2
24	DENİZLİ	Sarayköy	Sarayköy	17.760	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
25	OSMANİYE	Bahçe	Bahçe	18.411	İlçe Belediyesi	x	x		2
26	ZONGULDAK	Alaplı	Alaplı	18.487	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
27	TEKİRDAĞ	Muratlı	Muratlı	18.571	İlçe Belediyesi	x	x		2
28	BALIKESİR	Erdek	Erdek	18.626	İlçe Belediyesi	x		x	2
29	HATAY	Belen	Belen	18.646	İlçe Belediyesi	x		x	2
30	ÇORUM	İskilip	İskilip	19.648	İlçe Belediyesi	x	x		2
31	ZONGULDAK	Çaycuma	Çaycuma	18.734	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
32	TEKİRDAĞ	Hayrabolu	Hayrabolu	18.812	İlçe Belediyesi	x	x		2
33	KÜTAHYA	Emet	Emet	19.350	İlçe Belediyesi	x		x	2
34	SAMSUN	Havza	Havza	19.385	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
35	ŞANLIURFA	Bozova	Bozova	19.848	İlçe Belediyesi	x		x	2
36	ANTALYA	Alanya	Oba	20.040	Belde Belediyesi		x		1
37	HATAY	Antakya	Harbiye	20.309	Belde Belediyesi			x	1
38	YOZGAT	Akdağmadeni	Akdağmadeni	20.312	İlçe Belediyesi	x			1
39	AFYONKARAHİSAR	Emirdağ	Emirdağ	20.508	İlçe Belediyesi	x			1
40	ANTALYA	Manavgat	Side	20.951	Belde Belediyesi			x	1
41	MARDİN	Derik	Derik	21.194	İlçe Belediyesi	x			1
42	ELAZIĞ	Kovancılar	Kovancılar	21.255	İlçe Belediyesi	x			1
43	MUŞ	Hasköy	Hasköy	21.342	İlçe Belediyesi	x			1
44	AKSARAY	Eskil	Eskil	22.125	İlçe Belediyesi	x			1
45	BİTLİS	Güroymak	Güroymak	22.521	İlçe Belediyesi	x			1
46	MUŞ	Malazgirt	Malazgirt	23.697	İlçe Belediyesi	x			1
47	ELAZIĞ	Karakoçan	Karakoçan	23.994	İlçe Belediyesi	x			1
48	MUŞ	Bulanık	Bulanık	24.020	İlçe Belediyesi	x			1
49	ORDU	Gölköy	Gölköy	24.162	İlçe Belediyesi	x			1
50	ZONGULDAK	Merkez	Kilimli	24.626	Belde Belediyesi		x		1
51	ÇORUM	Alaca	Alaca	24.983	İlçe Belediyesi	x			1
52	MANİSA	Kırkağaç	Kırkağaç	25.093	İlçe Belediyesi	x			1
53	TRABZON	Of	Of	25.478	İlçe Belediyesi	x			1
54	BURSA	Yenişehir	Yenişehir	26.068	İlçe Belediyesi	x			1
55	AKSARAY	Ortaköy	Ortaköy	26.961	İlçe Belediyesi	x			1
56	BATMAN	Kozluk	Kozluk	27.109	İlçe Belediyesi	x			1
57	ERZURUM	Hınıs	Hınıs	27.504	İlçe Belediyesi	x			1
58	KIRŞEHİR	Kaman	Kaman	27.962	İlçe Belediyesi	x			1
59	KONYA	Kulu	Kulu	28.024	İlçe Belediyesi	x			1
60	ANTALYA	Alanya	Konaklı	28.801	Belde Belediyesi			x	1
61	YOZGAT	Boğazlıyan	Boğazlıyan	29.719	İlçe Belediyesi	x			1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442 <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

D - 9 (40.000 – 49.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER									
	İL	İLÇE	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ	NİTELİĞİ			
						İlçe	Sanayi- Ticaret	Turizm	Grup Yükselme Adımı
1	BURSA	İznik	İznik	20.169	İlçe Belediyesi	x		x	2
2	KÜTAHYA	Gediz	Gediz	20.441	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
3	SİVAS	Şarkışla	Şarkışla	20.654	İlçe Belediyesi	x	x		2
4	MANİSA	Demirci	Demirci	21.230	İlçe Belediyesi	x		x	2
5	ZONGULDAK	Devrek	Devrek	21.360	İlçe Belediyesi	x	x		2
6	KARS	Kağızman	Kağızman	21.685	İlçe Belediyesi	x	x		2
7	YOZGAT	Sarıkaya	Sarıkaya	22.102	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
8	BALIKESİR	Susurluk	Susurluk	22.305	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
9	TRABZON	Araklı	Araklı	22.506	İlçe Belediyesi	x		x	2
10	RİZE	Çayeli	Çayeli	22.546	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
11	KAYSERİ	Yahyalı	Yahyalı	22.665	İlçe Belediyesi	x	x		2
12	ERZURUM	Pasinler	Pasinler	22.787	İlçe Belediyesi	x		x	2
13	ERZURUM	Oltu	Oltu	23.064	İlçe Belediyesi	x	x		2
14	ÇANAKKALE	Gelibolu	Gelibolu	23.127	İlçe Belediyesi	x		x	2
15	SAMSUN	Veziroğlu	Veziroğlu	23.211	İlçe Belediyesi	x	x		2
16	KARS	Sarıkamış	Sarıkamış	23.236	İlçe Belediyesi	x		x	2
17	KASTAMONU	Tosya	Tosya	23.257	İlçe Belediyesi	x	x		2
18	MANİSA	Kula	Kula	24.217	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
19	KAHRAMANMARAŞ	Pazarcık	Pazarcık	24.374	İlçe Belediyesi	x	x		2
20	ISPARTA	Şarkikaraağaç	Şarkikaraağaç	24.502	İlçe Belediyesi	x	x		2
21	SAKARYA	Karasu	Karasu	24.672	İlçe Belediyesi	x		x	2
22	SİNOP	Boyabat	Boyabat	24.681	İlçe Belediyesi	x	x		2
23	SİİRT	Kurtalan	Kurtalan	24.865	İlçe Belediyesi	x	x		2
24	TEKİRDAĞ	Malkara	Malkara	24.898	İlçe Belediyesi	x	x		2
25	SAMSUN	Terme	Terme	25.052	İlçe Belediyesi	x	x		2
26	ANTALYA	Kumluca	Kumluca	25.081	İlçe Belediyesi	x		x	2
27	SİVAS	Suşehri	Suşehri	25.137	İlçe Belediyesi	x	x		2
28	BOLU	Gerede	Gerede	25.188	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
29	İZMİR	Çeşme	Çeşme	25.257	İlçe Belediyesi	x		x	2
30	KIRKLARELİ	Babaeski	Babaeski	25.559	İlçe Belediyesi	x	x		2
31	DÜZCE	Akçakoca	Akçakoca	25.560	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
32	AYDIN	Didim	Didim	25.699	İlçe Belediyesi	x		x	2
33	HATAY	Erzin	Erzin	25.879	İlçe Belediyesi	x		x	2
34	MERSİN	Bozyazı	Bozyazı	26.314	İlçe Belediyesi	x		x	2
35	KONYA	Ilgın	Ilgın	26.698	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
36	GİRESUN	Görece	Görece	27.214	İlçe Belediyesi	x		x	2
37	ÇANAKKALE	Biga	Biga	27.549	İlçe Belediyesi	x	x		2
38	KÜTAHYA	Simav	Simav	28.415	İlçe Belediyesi	x		x	2
39	ÇORUM	Osmançık	Osmançık	28.423	İlçe Belediyesi	x	x		2
40	ADYAMAN	Gölbasi	Gölbasi	28.656	İlçe Belediyesi	x		x	2
41	MUĞLA	Marmaris	Marmaris	28.660	İlçe Belediyesi	x		x	2
42	BURDUR	Bucak	Bucak	28.833	İlçe Belediyesi	x	x		2
43	ÇANAKKALE	Çan	Çan	28.878	İlçe Belediyesi	x	x	x	2
44	TRABZON	Beşikdüzü	Beşikdüzü	29.766	İlçe Belediyesi	x	x		2
45	NİĞDE	Bor	Bor	29.804	İlçe Belediyesi	x	x		2
46	KAHRAMANMARAŞ	Göksun	Göksun	30.232	İlçe Belediyesi	x			1
47	ADANA	İmamoğlu	İmamoğlu	30.428	İlçe Belediyesi	x			1
48	ERZİNCAN	Üzümlü	Üzümlü	30.905	İlçe Belediyesi	x			1
49	HATAY	Dört Yol	Payas	31.719	Belde Belediyesi		x		1
50	YOZGAT	Yerköy	Yerköy	32.228	İlçe Belediyesi	x			1
51	ZONGULDAK	Merkez	Kozlu	33.776	Belde Belediyesi		x		1
52	KIRIKKALE	Keskin	Keskin	34.827	İlçe Belediyesi	x			1
53	KONYA	Karapınar	Karapınar	35.285	İlçe Belediyesi	x			1
54	GAZİANTEP	İslahiye	İslahiye	38.770	İlçe Belediyesi	x			1
55	OSMANIYE	Düziçi	Düziçi	39.097	İlçe Belediyesi	x			1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

**EK – 2: BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE  
BİRLİKLERİ NORM KADRO STANDARTLARI CETVELLERİ**

**(D) GRUBU: İLÇE VE BELDE BELEDİYELERİ NORM KADRO STANDARTLARI  
CETVELİ**

D2 (3 000-4 999)		D3 (5 000-7 499)		D6 (15 000-19 999)	
	ADET		ADET		ADET
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	1
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
				MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1
		DİĞER MÜDÜRLER(*)	1	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
				İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1
ŞEF	2	ŞEF	3	DİĞER MÜDÜRLER(*)	3
İDARİ PERSONEL(**)	6	İDARİ PERSONEL(**)	8	ŞEF	7
TEKNİK PERSONEL(**)	3	TEKNİK PERSONEL(**)	4		
SAĞLIK PERSONELİ(**)	1	SAĞLIK PERSONELİ(**)	2	İDARİ PERSONEL(**)	14
YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	1	YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	1	TEKNİK PERSONEL(**)	10
				SAĞLIK PERSONELİ(**)	2
İTFAİYE ÇAVUŞU	1	İTFAİYE ÇAVUŞU	1	YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	2
İTFAİYE ERİ	4	İTFAİYE ERİ	5		
				İTFAİYE ÇAVUŞU	1
				İTFAİYE ERİ	9
ZABITA KOMİSERİ	1	ZABITA KOMİSERİ	1		
ZABITA MEMURU	3	ZABITA MEMURU	4	ZABITA KOMİSERİ	1
				ZABITA MEMURU	7
MEMUR KADROLARI TOPLAMI	24	MEMUR KADROLARI TOPLAMI	32		
SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	12	SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	16	MEMUR KADROLARI TOPLAMI	61
				SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	31

(\*) (III) sayılı Listeden seçilecektir.

(\*\*) İdari Personel (IV) sayılı Listeden,

Teknik Personel (V) sayılı Listeden,

Sağlık Personeli (VI) sayılı Listeden,

Yardımcı Hizmet Personeli (VII) sayılı Listeden seçilecektir.

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

D7		D8		D9	
(20 000-29 999)	ADET	(30 000-39 999)	ADET	(40 000-49 999)	ADET
BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	1	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	1	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	1
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1
				İTFAİYE MÜDÜRÜ	1
				ZABITA MÜDÜRÜ	1
DİĞER MÜDÜRLER(*)	3	DİĞER MÜDÜRLER(*)	4	DİĞER MÜDÜRLER(*)	4
ŞEF	7	ŞEF	8	ŞEF	10
		AVUKAT	1	AVUKAT	1
İDARİ PERSONEL(**)	14	İDARİ PERSONEL(**)	16	İDARİ PERSONEL(**)	20
TEKNİK PERSONEL(**)	11	TEKNİK PERSONEL(**)	13	TEKNİK PERSONEL(**)	15
SAĞLIK PERSONELİ(**)	3	SAĞLIK PERSONELİ(**)	3	SAĞLIK PERSONELİ(**)	4
YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	3	YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	3	YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	4
İTFAİYE AMİRİ	1	İTFAİYE AMİRİ	1	İTFAİYE AMİRİ	1
İTFAİYE ÇAVUŞU	2	İTFAİYE ÇAVUŞU	2	İTFAİYE ÇAVUŞU	3
İTFAİYE ERİ	12	İTFAİYE ERİ	16	İTFAİYE ERİ	18
ZABITA AMİRİ	1	ZABITA AMİRİ	1	ZABITA AMİRİ	1
ZABITA KOMİSERİ	2	ZABITA KOMİSERİ	2	ZABITA KOMİSERİ	3
ZABITA MEMURU	8	ZABITA MEMURU	12	ZABITA MEMURU	15
MEMUR KADROLARI TOPLAMI	72	MEMUR KADROLARI TOPLAMI	87	MEMUR KADROLARI TOPLAMI	106
SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	36	SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	44	SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	53

(\*) (III) sayılı Listedenden seçilecektir.

(\*\*) İdari Personel (IV) sayılı Listedenden,

Teknik Personel (V) sayılı Listedenden, Sağlık Personeli (VI) sayılı Listedenden, Yardımcı Hizmet Personeli (VII) sayılı Listedenden seçilecektir.

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442  
<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008



**EK -3: BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE  
BİRLİKLERİ KADRO KÜTÜKLERİ**

**(I) SAYILI KÜTÜK: BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE  
MAHALLİ İDARE BİRLİKLERİ MEMUR KADRO KÜTÜĞÜ**

<b>BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE BİRLİKLERİ MEMUR KADRO KÜTÜĞÜ</b>				
<b>UNVAN KODU</b>	<b>657 SAYILI KANUNA TABİ MEMUR UNVANLARI</b>	<b>SINIF</b>	<b>EN ÜST DERECE</b>	<b>EN ALT DERECE</b>
140	TEFTİŞ KURULU BAŞKANI	GİH	1	1
500	GENEL MÜDÜR	GİH	1	1
775	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	GİH	1	1
865	YÖNETİM KURULU ÜYESİ	GİH	1	1
1125	GENEL SEKRETER	GİH	1	1
1150	GENEL SEKRETER YARDIMCISI	GİH	1	1
1175	İ İNCİ HUKUK MÜŞAVİRİ	GİH	1	1
1180	HUKUK MÜŞAVİRİ	GİH	1	6
2095	DIŞ İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2140	ETÜD VE PLAN DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2150	FEN İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2235	İÇME SUYU DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2240	İÇME SUYU VE KANALİZASYON DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2330	KANALİZASYON DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2511	SOSYAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2730	BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10193	MALİ HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2810	İŞLETME VE İŞTİRAKLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2815	İŞLETMELER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2895	SAĞLIK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2920	TESİSLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2975	DAİRE BAŞKANI	GİH	1	1
3275	MÜFETTİŞ	GİH	1	6
3390	MÜFETTİŞ YARDIMCISI	GİH	5	9
3960	HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
3970	İŞLETME MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4135	BİLGİ İŞLEM MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4240	HASTANE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4255	HUZUREVİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4335	KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4400	ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	GİH	1	1
4470	SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
4600	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
5050	ŞUBE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
5935	AVUKAT	AH	1	9
5975	İMAM	DH	3	11
4234	DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
6270	SİVİL SAVUNMA UZMANI	GİH	1	4
6300	PİLOT	TH	1	8
6305	KAPTAN	TH	1	10
6335	KÜTÜPHANECİ	GİH	1	9
6340	SOSYAL ÇALIŞMACI	SH	1	8
6410	MUHASEBECİ	GİH	1	8
6425	TERCÜMAN	GİH	3	11
6430	MÜTERCİM	GİH	1	9
6455	HEYKELTRAŞ	TH	1	9
6480	RESTORATÖR	TH	1	9
6485	ARKEOLOG	TH	1	9
6495	SOSYOLOG	GİH	1	9

6505	FOTOĞRAFÇI	GİH	5	11
6515	KAMERAMAN	GİH	4	11
6535	PROGRAMCI	GİH	1	10
6540	ÇÖZÜMLEYİCİ	GİH	1	9
6550	ANTRENÖR	GİH	1	11
6813	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ AMİRİ	GİH	3	5
6820	KORUMA VE GÜVENLİK ŞEFİ	GİH	3	10
7525	AYNİYAT SAYMANI	GİH	1	11
7555	MEMUR	GİH	5	11
7565	ÖLÇÜ VE AYAR MEMURU	TH	3	11
7575	ANBAR MEMURU	GİH	5	11
7580	AYNİYAT MEMURU	GİH	5	11
7615	GİŞE MEMURU	GİH	5	11
7653	KORUMA VE GÜVENLİK GÖREVLİSİ	GİH	5	11
7775	MUTEMET	GİH	5	11
7785	TAHSİLDAR	GİH	5	11
7815	VEZNEDAR	GİH	4	11
7820	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	GİH	3	11
7825	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	GİH	3	11
7830	GEMİ ADAMI	GİH	5	11
7860	GEMİCİ	YH	5	11
7950	ŞOFÖR	GİH	5	11
7970	MATBAACI	YH	5	11
7985	ÇOCUK EĞİTİCİSİ	GİH	3	11
8321	ÇOCUK REHBERİ VE GÖZETİMCİSİ	GİH	1	9
8000	BAŞTABİP	SH	1	4
8050	BAŞTABİP YARDIMCISI	SH	1	4
8100	UZMAN (TAB.UZ.TÜZ.GÖRE)	SH	1	6
8105	UZMAN TABİP	SH	1	6
8110	TABİP	SH	1	8
8115	DİŞ TABİBİ	SH	1	8
8130	VETERİNER HEKİM	SH	1	8
8140	BİOLOG	SH	1	9
8145	BAKTERİOLOG	SH	1	9
8150	ODYOLOG	SH	1	8
8155	PSİKOLOG	SH	1	8
8175	FİZYOTERAPİST	SH	1	8
8180	FİZİKOTERAPİST	SH	1	8
8185	RADYOTERAPİST	SH	1	8
8200	ECZACI	SH	1	8
8225	DİYETİSYEN	SH	1	8
8300	TIBBİ TEKNOLOG	SH	1	9
8310	SAĞLIK FİZİKÇİSİ	SH	1	8
8315	ÇOCUK GELİŞİMCİSİ	SH	1	10
8317	ÇOCUK BAKICISI	YH	5	11
8320	ÇOCUK EĞİTİMCİSİ	GİH	1	11
8325	PEDAGOG	SH	1	8
8350	BAŞHEMŞİRE	SH	1	5
8400	HEMŞİRE	SH	1	11
8405	EBE	SH	1	11
8410	SAĞLIK MEMURU	SH	1	11
8424	SAĞLIK TEKNİKERİ	SH	1	9
8425	SAĞLIK TEKNİSYENİ	SH	3	11
8426	VETERİNER SAĞLIK TEKNİSYENİ	SH	3	11
8427	VETERİNER SAĞLIK TEKNİKERİ	SH	1	10
8430	LABORANT	TH	3	11
8430	LABORANT	SH	3	11

8500	MÜHENDİS	TH	1	8
8505	MİMAR	TH	1	8
8535	ŞEHİR PLANCISI	TH	1	8
8540	JEOLÓG	TH	1	9
8545	JEOFİZİKÇİ	TH	1	9
8550	JEOMORFOLOG	TH	1	9
8555	KİMYAGER	TH	1	8
8555	KİMYAGER	SH	1	8
8560	FİZİKÇİ	TH	1	9
8565	MATEMATİKÇİ	TH	1	9
8570	İSTATİSTİKÇİ	TH	1	8
8575	HİDROLOG	TH	1	9
8580	HİDROBİYOLOG	TH	1	9
8594	EV EKONOMİSTİ	TH	1	9
8595	EKONOMİST	TH	1	9
8600	DESİNATÖR	TH	1	9
8605	DEKORATÖR	TH	1	9
8610	ANTROPOLOG	SH	1	9
8620	PALEONTOLOG	TH	1	9
8635	DİŞ PROTEZ TEKNİSYENİ	SH	3	11
8750	TEKNİKER	TH	1	10
8780	GRAFİKER	TH	1	9
8790	TEKNİSYEN	TH	3	11
8855	TOPOGRAF	TH	3	9
8860	TEKNİK RESSAM	TH	3	10
8910	RESSAM	TH	1	10
9300	TEKNİSYEN YARDIMCISI	YH	5	11
9325	SAĞLIK TEKNİSYEN YARDIMCISI	YH	5	11
9400	HİZMETLİ	YH	5	11
9405	HASTABAKICI	YH	5	11
9410	HAYVAN BAKICISI	YH	5	11
9412	BAKICI ANNE	YH	5	11
9415	AŞÇI	YH	5	11
9435	KALORİFERCİ	YH	5	11
9447	İTFAİYE ERİ	GİH	5	11
9455	BAHÇİVAN	YH	5	11
9465	BEKÇİ	YH	5	11
9475	GASSAL	YH	5	11
9485	DAĞITICI	YH	5	11
9850	BALIK ADAM	GİH	5	11
9855	BANDO ŞEFİ	GİH	3	7
9860	BANDOCU	GİH	5	11
9865	BELEDİYE TRAFİK MEMURU	GİH	5	11
9870	BİLET SATIŞ MEMURU	GİH	5	11
9875	DALGIÇ	GİH	5	11
9880	EĞİTMEN	GİH	3	7
9885	EVLENDİRME MEMURU	GİH	5	11
9890	HAYVAN KESİCİSİ	YH	5	11
9900	İTFAİYE ÇAVUŞU	GİH	3	9
9910	SAYAÇ MEMURU	GİH	5	11
9915	TEMİZLİK HİZMETLİSİ	YH	5	11
9935	ZABITA KOMİSERİ	GİH	3	9
9950	ZABITA MEMURU	GİH	5	11
10000	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	GİH	1	1
10010	ABONE İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10015	ARAÇ BAKIM ONARIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2091	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1

10025	ARITMA TESİSLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10030	ATIKSU ARITMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10035	ATIKSU İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10040	ATIKSU KONTROL VE RUHSAT DENETİMİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10045	BARAJLAR VE ANA İSALE HATLARI DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10050	BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10060	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10065	BÜTÇE VE MALİ İŞLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10070	ÇEVRE KORUMA VE KONTROL DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10075	DEPREM RİSK YÖNETİMİ VE KENTSEL İYİLEŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10080	DOĞAL GAZ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10085	ELEKTRİK MAKİNA VE MALZEME İKMAL DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10090	ELEKTRİK MERKEZLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10095	EMLAK VE İSTİMLAK DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10100	EMLAK YÖNETİMİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10105	ETÜD VE PROJELER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10120	İMAR VE ŞEHİRCİLİK DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10125	İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10127	İNSAN KAYNAKLARI VE DESTEK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
2090	DESTEK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10130	İTFAİYE DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10135	KANAL İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10140	KANAL RUHSAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10145	KANAL YATIRIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10150	KANALİZASYON İŞLETME VE ARITMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10155	KANALİZASYON VE ATIKSU ARITMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10165	KARARLAR VE ARŞİV DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10170	KAYNAK GELİŞTİRME VE İŞTİRAKLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10175	KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10180	MAKİNA İKMAL BAKIM VE ONARIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10185	MAKİNA İKMAL VE TESİSLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10190	MAKİNA VE MALZEME İKMAL DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10195	MUHASEBE FİNANSMAN DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10200	OTOBÜS İŞLETME DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10205	PLAN PROJE DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10210	PLAN PROJE YATIRIM VE İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10215	PLANLAMA VE YATIRIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10220	PLANLAMA YATIRIM VE İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10225	PROJELER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10230	RAYLI SİSTEMLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10235	RAYLI ULAŞIM PLAN VE YAPI İŞLETMELERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10240	SAGLIK VE SOSYAL HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10245	SATINALMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10250	SU ARITMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10255	SU ARITMA VE İŞLETME DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10260	SU İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1

10265	SU İSALE VE DAĞITIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10270	SU KANALİZASYON VE ARITMA TESİSLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10275	SU ŞEBEKE VE ARITMA TESİSLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10280	SU TESİSLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10285	SU VE KANAL İŞLETME DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10290	SU VE YAPI İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10295	ŞEBEKELER DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10300	TAŞIT BAKIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10305	TİCARET İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10310	TRAFİK İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10315	ULAŞIM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10320	ULAŞIM PLANLAMA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10325	ULAŞIM PLANLAMA VE RAYLI SİSTEM DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10330	YAPI KONTROL DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10335	YAPI TESİSLERİ DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10340	YATIRIM VE İNŞAAT DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10345	YAZI İŞLERİ VE KARARLAR DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
10350	ZABITA DAİRESİ BAŞKANI	GİH	1	1
11153	STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11010	BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11173	BELEDİYE TİYATRO MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11025	ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11030	DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11040	EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11045	ETÜD PROJE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11050	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11055	GECEKONDU VE SOSYAL KONUTLAR MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11065	HAL MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11144	RUHSAT VE DENETİM MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11080	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11085	İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11090	İŞLETME VE İŞTİRAKLER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11095	İTFAİYE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11105	İTFAİYE ŞUBE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11110	KREŞ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11115	KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11125	MEZARLIKLAR MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11130	MEZBAHA MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11135	PARK VE BAHÇELER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11140	PLAN VE PROJE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11150	SOSYAL YARDIM İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11155	SU İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11160	SU VE KANALİZASYON MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11165	TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11170	TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11175	ULAŞIM HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11180	VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11185	YAPI KONTROL MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11190	ZABITA MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11195	ZABITA ŞUBE MÜDÜRÜ	GİH	1	4
11017	BİRLİK MÜDÜRÜ	GİH	1	4
13000	İTFAİYE AMİRİ	GİH	1	5
13010	ZABITA AMİRİ	GİH	1	5
11133	BELEDİYE ORKESTRA MÜDÜRÜ	GİH	1	4

11123	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	GİH	1	4
3110	İÇ DENETÇİ	GİH	1	6
13600	SANAT TARİHÇİSİ	TH	1	8
13500	PEYZAJ MİMARİ	TH	1	8
6835	ŞEF	GİH	3	7
6188	MALİ HİZMETLER UZMANI	GİH	1	6
6285	MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	GİH	5	9
6175	UZMAN	GİH	1	1

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442 <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

### **SAYILI KÜTÜK: BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE BİRLİKLERİ İŞÇİ KADRO KÜTÜĞÜ**

<b>BELEDİYE VE BAĞLI KURULUŞLARI İLE MAHALLİ İDARE BİRLİKLERİ SÜREKLİ İŞÇİ KADRO KÜTÜĞÜ</b>	
<b>SÜREKLİ İŞÇİ UNVAN KODU</b>	<b>SÜREKLİ İŞÇİ KADRO UNVANI</b>
25700	USTABAŞI
25560	USTA
10820	İŞÇİ
1160	AŞÇI
17840	OPERATÖR
26320	YAĞCI
22580	ŞOFÖR
24080	TEMİZLİK İŞÇİSİ

**KAYNAK:** Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik , 22 Şubat 2007 RG No: 26442 <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , 06.01.2008

**EK - 4: SARAYBAHÇE BELEDİYESİ GRUP YÜKSELTME DİLEKÇESİ VE  
GEREKÇELERİNE İLİŞKİN TABLO VE ÖZELLİKLER**



**İÇİŞLERİ BAKANLIĞI**  
**(Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'ne )**

**ANKARA**

İlgi: Saraybahçe Belediyesinin Üst Grup Cetvele Yükseltilmesi

22.04.2006 tarih ve 26147 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar” çerçevesinde Belediyemize ait 04.08.2006 tarih ve 147 sayılı Meclis Kararı ile Norm kadrolarımızı yapmış bulunmaktayız. Bakanlar Kurulu Kararına istinaden Belediyemiz C-12 grubunda yer almaktadır. Ancak, nüfus ile gerçek nüfus arasında ve niteliklerinde ayrıca Vilayet ve Büyükşehir merkezi olmasından dolayı farklar olduğu Belediyemizce tespit edilmiş olup, ilgi yazılarımızla gerek Valiliğinize gerekse İçişleri Bakanlığına taleplerimiz gönderilmişti<sup>145</sup>.

**Belediyemiz; 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 3. maddesinin (d) bendinde “Büyükşehir Belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve Büyükşehir İlçe Belediyeleri ile aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip Belediyeyi ifade eder” hükmü yer almaktadır. Ancak Belediyemiz tüm merkez ilçe niteliklerini içinde barındırdığından dolayı ilk kademe Belediye olması sıfatı ile ilçe Belediyesi gibi değerlendirilmesi gerekirken 2006/9809 sayılı Bakanlar Kurulu Kararında sadece ilk kademe Belediyesi olarak değerlendirilmiştir.**

Belediyemiz Kocaeli İlinin merkezinde yer alıp, Outlet Center, Real, Carrefour, Dolphin v.b. gibi büyük alışveriş merkezleri, tüm siyasi parti merkezleri, uluslar arası fuar alanı, Denizyolu, Demiryolu ve D-100 Karayolu gibi ana ulaşım arterlerine ev sahipliği yaptığı gibi istasyonları da sınırlarımız içerisinde. Tüm merkez ilçe niteliklerini içinde barındıran bölgemizde hastaların ziyaretçileri ve teknik ekibi ile birlikte her gün en az 10.000 kişinin bulunduğu Üniversite Hastanesi, ayrıca 35.000 öğrencisi ve 5000 çalışanı ile Kocaeli Üniversitesi de Belediyemiz sınırları içerisinde yer almakta ve bunlar sayımdan sonra yapıldıkları için mevcut nüfusa dahil değildir. Şehrin en önemli Kuruluşları olan Adliye, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Vilayet, Defterdarlık, Acısu ve Tepecik Vergi Daireleri, PTT, Sedaş, Telekom, 3adet Devlet Hastanesi, 4 özel Hastane gibi çevre ilçe ve Beldelerden de günlük hayatlarının önemli bir bölümünü bu devlet dairelerinde geçiren çalışan ve resmi takibi yapan kişilerin sayısı azımsanacak kadar değildir.

Stratejik Planlama çerçevesinde Saraybahçe Belediyesinin genel profilinde de görülebileceği gibi yaklaşık 1500 adet sanayi esnafını barındıran 5 adet toplu sanayi sitesi, 25 adet banka, 8 adet Pazar yeri, 26 adet mahalle, 4 adet köy, 2500 adet iletme belgesine tabi işyeri, 1700 adet çalışma ruhsatına tabi işyeri, 3 tiyatro, 7 konferans salonu, 20 adet kültürevi, 2200 adet sivil toplum kuruluşu ve 30 hektarlık kent ormanı sınırlarımıza dahildir.

<sup>145</sup> a) 27.06.2006 tarih ve 646 sayılı İl Mahalli İdareler Müdürlüğüne yazımız.

b) 27.06.2006 tarih ve 647 sayılı İçişleri Bakanlığına yazımız.

c) 25.09.2006 tarih ve 1146 sayılı İl Mahalli İdareler Müdürlüğüne yazımız.

Tarih ve turizm belgesi olan şehrimizde 264.98 m2 1.derece arkeolojik sit alanı, 10.585 m2 doğal sit alanı, 1.155.788 m2 3.derece arkeolojik sit alanı, 235.88 m2 kentsel sit alanı, 199 adet tescilli sivil mimarlık örneği yapı, 150 adet tescilli anıtsal yapı bulunmaktadır. Ayrıca beldemizde bulunan 5 yıldızlı otel iç turizmi desteklemekte ancak çoğu zamanda yeterli olmamaktadır.

Belediyemiz şehir merkezinde olmasından dolayı 20 adet anaokulu ve kreşe ( 12 adet özel-8 adet Devlet)23adet İlköğretim okuluna (2 adet özel- 23 adet Devlet) 11 adet liseye (2 adet lise- 9 adet Devlet) 1 adet Üniversiteye ve 30 adet Dershaneye ev sahipliği yapmaktadır. Tüm bu öğrencilere hizmet edecek 10 adet kapalı spor salonu, 13 adet butik spor salonu, 4 adet açık futbol sahası, 6 adet teniz kortu, 77 adet çocuk parkı, 1 adet atış poligonu ve 1 adet yüzme havuzu bulunmaktadır.

Bütün bunlara ilave olarak son nüfus sayımlarında kayıtlarda bulunan nüfus sonuçları geçerliliğini kaybetmiş gece ve gündüz arasında uçurumlar meydana gelmiştir. Çalışma, ziyaret, iş takibi, alışveriş ve benzeri amaçlarda günlük hayatının önemli bir bölümünü şehrimizde geçiren kişi sayısı normal nüfusun çok fazla üzerine çıkmaktadır. Deprem sonrası yerleşim ve üniversitenin sınırlarımız içerisine nakli dolayısıyla gündüz nüfusumuzun 300.000'i aştığı gece nüfusumuzun da 150.000'e ulaştığı söylenebilir.

**Tüm bu göstergelerin ışığında görülüyor ki Belediyemiz, Kocaeli ilinin kalbinin attığı merkez bölgesinde yer almaktadır.**

Bütün bu yapılan açıklamalar doğrultusunda 5804 hektarlık yüzölçümüne sahip Belediyemizde hizmet verdiğimiz bölgeler ve gündüz nüfusumuz göz alındığında sanayi- ticaret- turizm- tarih ve merkez ilçe özelliklerine göre yeniden değerlendirilmesi ve Bakanlar Kurulu Kararının 5. maddesi gereğince Belediyemizin grubunun **iki üst nüfus grubuna (C-14)** çıkarılabilmesi hususunu müsaadelerinize arz ederim.

TURİST SAYISI (DİE 2005 YILI)	49016		
KENTSEL SİT ALANI	27 Hektar		
DOĞAL SİT ALANI	1.2 Hektar		
ARKEOLOJİK SİT ALANI	243.3 Hektar		
Tescilli Sivil Mimarlık örneği yapı sayısı	199 adet		
Tescilli anıtsal yapı sayısı	150 adet		
Otel sayısı	14 adet	Yatak sayısı	2069 adet
Cami sayısı	57 adet		
Cemevi	1 adet		

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

## **Saraybahçe Belediyesi Sınırları İçinde Yeralan Tarihi, Turistik Yerler**

- İlk Türk Donanması ve İlk Tersanenin Kurulduğu Yer
  - NIKOMEDİA MÖ 712 yılında Nikomedies tarafından kuruldu(Astolos'un Başkenti)
  - 1339'da Orhangazi tarafından alınarak yönetimi Süleyman Paşaya verildi. İsmi, İznikoniid oldu.
  - 1509 yılında Kanuni Sultan Süleyman'ın ziyareti ile birlikte yapılan eserler;
    - 1- Süleyman Paşa Hamamı
    - 2- Orhan Camii ve Çeşmesi
    - 3- Pertev Paşa Külliyesi
    - 4- Mehmet Bey Hamamı
    - 5- Tüysüzler Çeşmesi
  - 1843 yılında Abdülmecid zamanında İstanbul – İzmit arası Vapur Seferleri başladı
  - 1873'te Anadolu- Bağdat Demiryolu ve Eski İstasyon Binası( Gar) inşa edildi.
  - 19.yüzyılda Osmanlı Dokumacılığında öncü olan ÇUHANE kuruldu
- Tarihi Kentin o günden bugüne gelen eserleri
- Üç Tepelerdeki Tümülüsler
  - Antik Çağ Nekropolü
  - Gültepe Nekropol Alan
  - Şehir Surları
  - Kentin Kuzeyinde Akropol
  - Saat Kulesi
  - Sırrıpaşa tarafından dikilen 94 adet Çınar
  - Pertevpaşa Külliyesi(1579)
  - Fevziye Camii (16. yüzyıl)
  - Orhan Camii(13.yüzyıl)
  - Süleymanpaşa Hamamı(14.yüzyıl)
  - Saatçi Ali Efendi Konağı(1776)
  - Abdulaziz Av Köşkü ve Saray Bahçesi
  - İzmit Gar ve Ambar Binası ( Bugün Müze)
  - Sırrıpaşa Konağı(19.yüzyıl)
  - Pembe Köşk(20.yüzyıl)
  - Kapanca Sokağı ( Tarihi Türk Evleri – 19. yüzyıl)
  - Seka Park Alanı
  - İzmit Elektronik Kent Müzesi

Ayrıca; **Kartepe Kış Sporları Merkezi** de sınırlarımıza yakın mesafede ve ulaşım kolaylığı olan turistik çekim merkezlerindedir.

**TABLO 4 – Saraybahçe Nüfus Bilgileri**

<b>HİZMET VERİLEN NÜFUS</b>			
	<b>KADIN</b>	<b>ERKEK</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>2000</b> <b>(GENEL NÜFUS SAYIMINA GÖRE)</b>	51.576	52.966	104.542
<b>2005 NÜFUS BİLGİLERİ</b> <b>(DİE NÜFUS ARTIŞ HIZINA GÖRE</b> <b>TAHMİNİ ; BİNDE 22.07/YIL)</b>	57.267	58.811	116.078
<b>2000 YILI KÖY NÜFUSU</b>	1.980		
<b>SARAYBAHÇE SINIRLARINDA</b> <b>GÜNLÜK NÜFUS HAREKETİ</b> <b>(TAHMİNİ)</b>	300.000		
<b>ENGELLİ SAYISI</b> <b>(BELEDİYEMİZDE KAYITLI</b> <b>OLAN)</b>	212		

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 5 – Saraybahçe Genel Üstyapı ve Altyapı Bilgileri**

<b>YÜZ ÖLÇÜMÜ BİLGİLERİ</b>	Belediye Sınırları : 1871 Hektar
	Mücvir Alan Sınırları : 3933 Hektar
	<b>Toplam : 5804 Hektar</b>
<b>İMAR PLANI BİLGİLERİ</b>	Planlı Alan Toplamı: 2537 Hektar Planlı Alan içerisindeki;
	Konut Alanları : 449 Hektar
	Park Alanları : 245 Hektar
	Sanayi, Sanayi Depolama, Konut Dışı Kentsel Çalışma Alanları : 234 Hektar
	Ticaret Alanları : 92.3 Hektar
	Ağaçlandırma Sahaları : 183 Hektar
	Plansız Alan Toplamı : 1441 Hektar
	Orman Alanları (Plansız) : 1826 Hektar
<b>MAHALLE / KÖY SAYISI</b>	Mahalle Sayısı : 26 Adet
	Mücvir Alandaki Köy Sayısı : 4 Adet
<b>CADDE-SOKAK BİLGİLERİ</b>	Cadde ve Sokak Sayısı : 764 Adet
	Açık olan yol uzunluğu : 247 km
	İmar planına göre açılması gereken yol uzunluğu : 114 km
<b>BİNA BİLGİLERİ</b>	Ruhsatlı bina sayısı : 10764 Adet
	Ruhsatsız bina sayısı : 4149 Adet
	Ağır Hasarlı Bina Sayısı ( yıkılmayan): 23
	Orta Hasarlı Bina Sayısı (onarılmayan) : 125
	Orta Hasarlı Bina Sayısı ( Onarılan) : 417

<b>GECEKONDU VE ÇARPIK YAPILAŞMANIN YOĞUNLAŞTIĞI MAHALLELER VE ALANLARI</b>	Cedit – Topçular Mahalleleri 29 Hektar- Fatih- Tüysüzler Mahalleleri 17 Hektar – Gültepe – Yenidoğan – Zabitan Mahalleleri 44 Hektar – Yenimahalle – Arızlı- Serdar Mahalleleri 98 Hektar- Turgut Mahallesi 8 Hektar – Hacıhızır – Terzibayırı Mahallesi 32 Hektar- Kozluk Mahallesi 2 Hektar- Sanayi Mahallesi 13 Hektar- <b>TOPLAM 244 Hektar</b>
<b>SIĞINAK VE AFET TOPLANMA MERKEZLERİ SAYISI VE YERLERİ</b>	<b>8 Adet</b> / Carrefaur-sa –Körfez*Dializ Hastanesi –Yenimahalle*Türk Bel.Bir.Gen. Hiz.Sendikası- Karabaş*Federal Moğul Fab- Cumhuriyet Mah.*Grand Marmara Otel- Sanayi Mah.*Belsa Plaza – Ömerağa Mah. *Dolphin Alışveriş Merkezi-Körfez* Valilik Önü- Karabaş Mah.
<b>ALTYAPI BİLGİLERİ</b>	Açık olan yolların %3'ünün altyapısı tamamen bitmiştir.(Elektrik-Doğalgaz- Telefon-Atıksu-Yağmur Suyu – içme suyu), Diğer %97 nin yenilenmesi gerekmektedir.
<b>PARKLAR-ÇOCUK OYUN ALANLARI- OTURMA KÖŞELERİ</b>	77 Adet / 35.4 HEKTAR

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 6 – Ulaşım Göstergeleri**

<b>ULAŞIM GÖSTERGELERİ</b>	
<b>TREN İSTASYONU</b>	Var
<b>VAPUR İSKELESİ</b>	Var
<b>ŞEHİRLERARASI OTOBÜS TERMİNALİ</b>	Yok
<b>ŞEHİRİÇİ OTOBÜS TERMİNALİ</b>	Var
<b>ŞEHİRİÇİ KARA ULAŞIM ARAÇ/HAT SAYILARI</b>	Halk otobüsleri 144 adet(7 hat)- Belediye otobüsleri 68adet(8 hat)- Yeşil halk minibüsü 321adet(17 hat)
<b>KARA ULAŞIMI KOOPERATİF SAYISI (ÇEVRE İLÇE VE BELDE BELEDİYELERİNDE BULUNUP KENTİMİZE YOLCU GETİREN)</b>	55 Adet
<b>OTOPARK SAYISI/ ARAÇ KAPASİTESİ</b>	24 adet otopark(19 açık- 5kapalı) 3000 araç kapasitesi
<b>AKARYAKIT İSTASYONU SAYISI</b>	9 Adet

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 7 – Kültürel ve Sosyal Faaliyet Göstergeleri**

<b>KÜLTÜREL VE SOSYAL FAALİYET GÖSTERGELERİ</b>	
<b>TİYATRO KONFERANS SALONU SAYISI</b>	3 tiyatro- 7 konferans salonu
<b>KÜLTÜR EVİ SAYISI</b>	18 Adet
<b>MÜZE SAYISI</b>	1 Adet
<b>HEMŞEHRİ DERNEKLERİ</b>	300 Adet
<b>SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI</b>	2200 Adet
<b>PİKNİK ALANLARI YERLERİ / ALANLARI</b>	Hacıhızır Mah. Şehitler Korusu 1.2 Hektar – Kabaoğlu Köyü Kent Ormanı 32 Hektar

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 8 – Tarih ve Turizm Göstergeleri**

<b>TARİH VE TURİZM GÖSTERGELERİ</b>	
<b>TURİST SAYISI( KOCAELİ GENELİ – YILLIK – DİE)</b>	49016 Kişi
<b>- YERLİ TURİST SAYISI</b>	39153 Kişi
<b>- YABANCI TURİST SAYISI</b>	9863 Kişi
<b>1. DERECE ARKEOLOJİK – KENTSEL SİT ALANLARI</b>	27.2 Hektar
<b>2. DERECE DOĞAL SİT ALANLARI</b>	1.2 Hektar
<b>3. DERECE ARKEOLOJİK SİT ALANLARI</b>	243.3 Hektar
<b>TESCİLLİ SİVİL MİMARLIK ÖRNEĞİ YAPI SAYISI</b>	199 Adet
<b>TESCİLLİ ANITSAL YAPI SAYISI</b>	150 Adet
<b>OTEL SAYISI / YATAK SAYISI</b>	14 / 2069

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 9 Sanayi ve Ticaret Göstergeleri**

<b>SANAYİ VE TİCARET GÖSTERGELERİ</b>	
<b>FABRİKA SAYISI</b>	4 Adet
<b>SEMT PAZARI SAYISI/ MAHELLESİ</b>	Yenidoğan Mahallesi- Körfez Mah. 42 Evler – Körfez Mah. Perşembe Pazarı- Gültepe Mah. Kozluk Mahallesi- Topçular Mahallesi <b>TOPLAM : 6 Adet</b>
<b>BÜYÜK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ</b>	Körfez Mahallesi,Dolphin(116 büro,46 işyeri)-Carrefuar-Sa (27 İşyeri),Real (28 İşyeri)*Sanayi Mah.Outlet Center (69 İşyeri) , Galericiiler Sitesi ( 96 İşyeri) <b>TOPLAM : 5 Adet 382 İşyeri</b>
<b>BANKALAR</b>	Ziraat Bankası,İmar Bankası, Yapıkredi Bankası, Akbank, Halk Bankası,Garanti Bankası, Dışbank (Fortis), HSBC, Vakıfbank, Şekerbank, TEB, Albarakaturk Deniz Bank, Kuveyt Turk, Family Finans Kurumu, Anadolu Finans, Asya Finans, Koç Bank, İş Bankası, Oyak Bank, Finans Bank <b>TOPLAM : 21 Adet</b>
<b>TOPLU SANAYİ SİTELERİ</b>	1- Küçük Körfez Sanayi Sitesi ( Eski Sanayi 466 ; Parçacılar 188 ; Yeni Sanayi 397) 2- Sefa Sirmen Sanayi Sitesi (240) 3- Kotko Toptancı Sitesi (120) 4- Hikmet Erenkaya Sitesi (34) 5- Keresteciler Sitesi (20) <b>TOPLAM : 1465 İşyeri</b>
<b>ŞEHİR MERKEZİNDEKİ İŞYERLERİ ( İŞYERİ AÇMA VE ÇALIŞMA RUHSATINA TABİ)</b>	Güzellik Salonları 92, Marketler 32, şarküteri 73, kasap-sakatat –tavuk 57, balıkçılar 15, kuruyemiş 27, büfe 75, manav 45, şekerleme 22, tatlıcı 40, yufka satışı 75, çay ocağı 202, kafeteryalar 220, internet kafeler 162, oyun yerleri 78, kahvehane 195, çay bahçeleri 7, taksi durağı 28, sinema 5, sauna 6, otel 14, lokanta 305, içkili lokanta 24 <b>TOPLAM : 1644 Adet</b>
<b>ŞEHİR MERKEZİNDEKİ İŞYERLERİ ( İŞYERİ KURMA İZNİ VE İŞLETME BELGESİNE TABİ)</b>	Kuyumcular 95, döviz büroları 5, kurslar 4 Dershaneler 16, yurtlar 3, anaokulu-kreş çocuk kulübü 6, spor salonu 4, çim halı 2, bıardo pinpon 7, özel hastaneler 4, sağlık kabinleri 4, eczaneler 64, muayenehaneler

	115, laboratuvarlar 4, ecza deposu 3, dayanıklı tüketim malları sat.ve irt.Bro 45, halı mobilya 18, Pvc kapı pencere teş. 10, hazır mutfak 4, inş. Malz. 25, nalbur iye – hırdavat 20, avize satış yeri 30, cam- ayna 22, gözlük satış yeri 19, hediyelik eşya satış 65, züccaciye 70, bijuteri 62, gümüş eşya 55, ayakkabı 92, çanta 85, konfeksiyon 195, çeyiz satış yeri 35, spor malz. 95, terzi 80, tuhafiyeye 180, çorap iş çamaşırı 25, penye 80, akvaryum kuş 30, çiçek süs bitk. 6, çocuk gereçleri 40, oyuncak 77 , kitap kırtasiye 45, poşet-peçete-temizlik malz. 80, kaset plak 45, ganyan bayi- toto-loto 17 , cep tlf. Satışı 58, fotoğraf malz. 5, fotokopi mlz. 25, radyo Tv stüdyoları 3, büroları 380
	<b>TOPLAM : 2500 Adet</b>

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 10 – Spor Alanları**

<b>SPOR ALANLARI</b>	
<b>KAPALI SPOR SALONLARI (VOLEYBOL,BASKETBOL,HENTBOL)</b>	10 Adet ( 9 Adedi okul, 1 Adedi Beden Terbiyesi )
<b>DİĞER SPOR SALONLARI ( VÜCUT GELİŞTİRME,FITNESS, FUTBOL, SATRANÇ,MASA TENİSİ, KARATE, BİLARDO)</b>	13 Adet
<b>AÇIK FUTBOL SAHALARI</b>	4 Adet
<b>TENİS KORTLARI</b>	3 Bölgede 6Adet Kort
<b>AÇIK BASKETBOL SAHALARI</b>	3 Adet ( okul sahaları hariç)
<b>ATIŞ POLİGONU</b>	1 Adet
<b>ATLETİZM PİSTİ</b>	Yok
<b>AÇIK KAPALI YÜZME HAVUZLARI</b>	1 Adet ( Kapalı )

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.



**TABLO 11 – İbadet Yerleri**

<b>İBADET YERLERİ</b>	
<b>KİLİSE /HAVRA</b>	Yok
<b>CAMİ</b>	57 Adet
<b>CEMEVİ</b>	1 Adet

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

**TABLO 12 – HİZMET VERİLEN KURUMLAR**

<b>HİZMET VERİLEN KURUMLAR</b>		
	<b>ÖZEL</b>	<b>DEVLET</b>
<b>HASTANE SAYISI</b>	4 adet	3 adet
<b>SAĞLIK KURULUŞU</b>	1 adet	4 adet
<b>SAĞLIK OCAĞI SAYISI</b>	-	11 adet
<b>HUZUREVİ SAYISI / KAPASİTESİ</b>	-	1 adet / 110 kişi
<b>ANAOKULU VE KREŞ SAYISI / ÖĞRENCİ SAYISI</b>	12 adet / 584 öğrenci	8 adet / 530 öğrenci
<b>İLKÖĞRETİM SAYISI / ÖĞRENCİ SAYISI</b>	2 adet / 942 öğrenci	23 adet / 15936 öğrenci
<b>LİSE SAYISI / ÖĞRENCİ SAYISI</b>	2 adet / 197 öğrenci	9 adet / 8010 öğrenci
<b>ÜNİVERSİTE SAYISI / ÖĞRENCİ SAYISI</b>	-	1 adet / 22716 öğrenci
<b>DERSHANE SAYISI</b>	30 adet	-

**KAYNAK:** Saraybahçe Belediyesi İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Açıklan, Aytaç İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, 2000
- Adal, Şükrü Hasan, Kamu Personel İdaresi, Ahmet Saim Matbaası, İstanbul, 1968
- Akal, Zühal Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM, Ocak, 2003,  
[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm),  
Erişim Tarihi: 20.12.2007
- Akal , Zühal, İş Etüdü, MPM, Ankara, 1991
- Aktan C. Can, Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu,  
<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>,  
Erişim Tarihi: 07.03.2008
- Al, Hamza, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye’de Yansıması Olarak Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, 2007, <http://www.liberal-dt.org> Erişim Tarihi: 12.11.2007
- Ataay, Durak İ., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 128, İstanbul, 1990
- Aykaç, Burhan ve Hüseyin Yayman, “Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, 2003
- Balcı, Asım, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar – Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003
- Barutçugil, İsmet Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık. (1. Baskı), İstanbul, Mart 2004
- Bilgin, K. Ufuk ve Nihat Aytürk, “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, Türk İdare Dergisi, Sayı:438, Ankara, 2003
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, (2. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995
- Çatak, Süriye, “Norm Kadro, İptal”, Kocaeli Demokrat, 13.12.2006

Demir, Oğuzhan, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, <http://www.liberal.org.tr>, Erişim Tarihi:10.11.2007

Demirkan, Mahmut İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2000

Demirkan, Mahmut, “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme”, 2003, [http://www.siyasalvakfi.org/Bulten14/norm\\_kadro.htm](http://www.siyasalvakfi.org/Bulten14/norm_kadro.htm), Erişim Tarihi: 05.02.2007

Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, DPB Yayın No: 269

Dinçer, Ömer ve Cevdet Yılmaz, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim”, Ankara, 2003

Dönmez, Mustafa, “Türkiye’de Belediyeciliğin Tarihsel Gelişimi”, Türk İdare Dergisi, Ankara, 1995, Sayı: 406

DPT, Beşinci Beş Yıllık Kalkınama Planı, DPT Yayın No: 1974, Ankara, 1985, s. 2 <http://ekutup.dpt.gov.tr> Erişim Tarihi: 10.12.2005

Editör, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Nedir? Nasıl Uygulanır? <http://www.egitimcihaber.net/egitim/inceleme/bilimsel-yonetim-yaklasimi-nedir-nasil-uygulanir-egitimcihaber.html>, Erişim Tarihi: 07.04.2008

Eken, Musa ve Lütfi Şen, Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması, Yerel Yönetimler Kongresi 3 – 4 Biga/Çanakkale, Aralık, 2004

Eryılmaz, Bilal, Kamu Yönetimi, İstanbul, 2005

Eryılmaz, Bilal, Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul, 2007

Fidan, Ahmet, Yerel Yönetimlerde Kaynakların Etkin Ve Verimli Kullanımını Engellenen Faktörler VE Balıkesir Yöresindeki Yerel Yönetimler İçin Çözüm Önerileri, Mevzuat Dergisi, 2004

Fidan, Ahmet, Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar, Sorunlar Ve Çözüm Yolları, İstanbul Üniversitesi, SBE, Personel Yönetimi AnaBilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

Güler, Birgül ve M.Kemal Öktem, “Belediyelerimizde Personel Sistemi”, Amme İdare Dergisi, Haziran, C.22, 1989

Güney, Salih Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2000

Gürsoy, Adnan ve Vahdettin Özcan Mahalli İdarelerde Norm Kadro Uygulaması, 2006, <http://www.platodanismanlik.com/v2/medya/dosyalar/NORM.KADRO.doc>, Erişim Tarihi: 06.01.2008

Halis, Muhsin, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Basım, İstanbul, 2000

İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki kanun, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/704.html>, Erişim Tarihi: 01.02.2008

Kalkandelen, Hayrettin, Reorganizasyon ve Norm Kadro, Adil Yayınevi, Ankara, 1992

Kalkandelen, Hayrettin İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi, MPM, Ankara, 1987

Kalkandelen, Hayrettin Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Anı Yayıncılık, Ankara, 1997

Kalkandelen, Hayrettin, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (Süre Ve Aşamalar)”, Türk İdare Dergisi, Eylül, Sayı 420, 1998

Karyağdı, Nazmi, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, Erişim Tarihi: 01.02.2008

Kaya, Erol, Yerel Yönetimler reformu, 2007, <http://www.pendik.bel.tr>, Erişim Tarihi: 25.02.2008

Kayan, Ahmet, “Genel Olarak Türkiye’nin Yönetim Yapısı, Yönetimi Yeniden Yapılandırmanın Nedenleri ve Bazı Çözüm Önerileri” Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, Ankara, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Yayını, 2001

Kaynak, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996

Lekesiz, Celalettin, M., Kaymakamlık Genel İş ve Yürütümü Performans Denetimi Kriterler Ön Test çalışması, 2002 [http://www.icisleri.gov.tr/\\_Icisleri/WPX/performans\\_denetimi\\_3.htm](http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/WPX/performans_denetimi_3.htm), Erişim Tarihi: 20.12.2007

Mihçioğlu, Cemal, Kamu Yönetimi, SBF Yayını, Ankara, 1975

- Oktay, A. Güneş, İşletmelerde Personel Planlaması, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1990
- Okur, Aykut ve Vahdettin Özcan, Mahalli İdarelerde Norm Kadro Uygulaması, 2006, <http://www.kidder.org.tr/php/>), Erişim Tarihi: 06.01.2008
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002
- Özhan, Hasan, Belediyelerde Personel İstihdamı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Türk İdare Dergisi, Haziran, 1994, s.403
- Resmi Gazete 22 Şubat 2007 Tarihli No:26442 Sayılı Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222-4-1.doc> , Erişim Tarihi: 06.01.2008
- Saraybahçe Belediyesi Yönetmeliği, 2006
- Sarıkaya, Kemal ve Sabiha Za, Norm Kadro Teknikleri, MKE Dergisi, Sayı: 93, 1993
- Sayın, Erol, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, 2008, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/ky3.htm>, Erişim Tarihi: 28.12.2007
- Seçim, Hikmet, Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 255, Açıköğretim Yayın No: 122, Eskişehir, 1987
- Şeneldir, Okan, Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar, Yerel Yönetimler Kongresi 3 – 4 Biga/Çanakkale, Aralık, 2004
- Şimşek, Şerif İşletme Bilimlerine Giriş, Beta Basım, Ankara, 1999
- Şimşek, Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Star Ofset Basım, Ankara, 1999
- TİMUR, Hikmet, Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Dergisi 2, 2004
- Timur, Hikmet, Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi, Hacettepe Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, 1986
- TODAİE, Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE yayını, Ankara, 1998
- Tortop, Nuri, Personel Yönetimi, TODAİE, 1992
- Toy, Hakan, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, <http://www.batmanbarosu.org.tr>, Erişim Tarihi: 16.11.2005

Turan, Sedat, Yürürlüğü Durdurulan Norm Kadro Uygulamaları <http://ideyonetisim.com.tr/index.php?pid=46> , Erişim Tarihi: 05.05.2008

Turgut, Erol, Kamu Maliye Yönetimi Yasa Tasarısı, 2005, <http://www.bizim.mig.com>  
Erişim Tarihi: 03.12.2005

Ulusoy, Halil, Melih Özay ve Mehmet Kılıçlar, “Belediyelerin görev ve fonksiyonları ile uyumlu olarak, etkin hizmet üretimini sağlayacak insan gücü planlaması çerçevesinde serbestçe kullanabilecekleri norm kadroların belirlenmesi.”, 1997, [http://www.icisleri.gov.tr/\\_Icisleri/WPX/normkadro.htm](http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/WPX/normkadro.htm), Erişim Tarihi: 25.12.2007

Ün, Türkazam Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Standart Kadro Uygulamaları, Devlet Personel Başkanlığı, Ankara, 1992

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan-prg.html> , Erişim Tarihi: 10.11.2007

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan-prg.html> , Erişim Tarihi: 10.11.2007

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan-prg.html> , Erişim Tarihi: 10.11.2007

Yaman, Meltem İnsan Kaynakları. Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000

Yeğenoğlu, Özgür Kadro Sınıflandırması, DSİ Yayınları, Ankara, 1960

Yeni Sayfa Marmaris, Haber merkezi, Belediyelerde Norm Kadro Şoku, [http://www.marmarisyenisayfa.net/haber\\_tr.php?no=485](http://www.marmarisyenisayfa.net/haber_tr.php?no=485), 30.04.2006, Erişim Tarihi: 15.01.2008

Yıldız, E.Ahu, Tasarı Hala Kaygan Zeminde, 2008, [www.turkishtime.org](http://www.turkishtime.org), Erişim Tarihi: 04.12.2005

Yüksel, Öznur İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

[http://www.etimesgut.bel.tr/templates/resimler/File/Dokumanlar/2005\\_iktisat\\_kusat\\_isleri\\_md.doc](http://www.etimesgut.bel.tr/templates/resimler/File/Dokumanlar/2005_iktisat_kusat_isleri_md.doc) Erişim Tarihi: 20.04.2008

2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı

5018 Sayılı Kamu Mali yönetim Ve Kontrol Kanunu

5272 Sayılı Kanun

5393 Sayılı Belediye Kanunu

## ÖZGEÇMİŞ

23 Kasım 1982 tarihinde İzmit’te doğdum. İlkokulu ve Ortaokulu Akmeşe’de okudum. Orta öğrenimimi 1996 yılında tamamladım.

1996 yılında İzmit Süper Lisesi’ne kaydoldum. Lise tahsilimi İzmit Lisesinde İngilizce hazırlık sınıfı da dahil olmak üzere 2000 yılında tamamladım. Aynı yıl Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünü kazandım. Okulumu 2004 yılında dereceyle bitirdim.

Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra İngilizcemi geliştirmek için çeşitli kurslara katıldım ve 2005 yılında Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi alanında Yüksek Lisans eğitimi almak amacıyla Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Programına kayıt oldum. Eğitimim esansında Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi ve Türkiye Örneği isimli kitapta yayınlanan Performans Bilgisinin Kullanım Alanları isimli makaleyi yazdım.

Yüksek lisans eğitimim devam ederken önce bir muhasebe bürosunda yardımcı olarak çalışmaya başlayarak iş hayatına girdim ve sonrasında bir kursta İngilizce Öğretmenliği yaparak çalışma hayatıma devam etmekteyim.

Hülya ENGİN