

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KENTLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI BİLİM DALI**

KENTSEL VİZYON, İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Mehmet DUMAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hikmet KAVRUK**

Ankara – 2007

ONAY

Mehmet DUMAN tarafından hazırlanan "Kentsel Vizyon, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği" başlıklı bu çalışma 27/12/2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan Prof.Dr.Eyüp Günay İSBİR



Üye Doç.Dr. Hikmet KAVRUK



Üye Doç.Dr. Tengiz ÜÇÖK

ÖNSÖZ

Kent vizyonu, o kentin kültürünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Hatta vizyon, kentsel zamanın ruhudur, diyebiliriz. Kent vizyonu satın alınamaz ve onu şirkete ihale de edemezsiniz. Bir komisyon tarafından masa başında birkaç saat fikir jimnastiği sonucunda oluşturulamaz. Kent vizyonu, atanmış veya seçilmiş bir bürokratin emir-komuta zinciri içinde dayatabileceğinden daha “fazla” bir şeydir.

Tez çalışmamın her aşamasında başta maddi ve manevi desteklerini asla esirgemeyen ailem olmak üzere, görüş ve önerilerinden yararlandığım, fikirleri ile tez çalışmalarına yardımcı olan ve her konuda bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Hikmet KAVRUK’ a, fikir ve önerileri ile yolumu aydınlatan Doç. Dr. Recep BOZLAĞAN’ a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
HARİTALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYON KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. GENEL OLARAK VİZYON KAVRAMI.....	4
1.1.1. Vizyon Tanımı ve Kapsamı	4
1.1.1.1. Çekirdek İdeoloji (Lider İdeoloji)	11
1.1.1.1.1. Temel Değerler	12
1.1.1.1.2. Temel Amaç.....	13
1.1.1.2. Tasarlanan Gelecek (Öngörülen Gelecek)	13
1.1.1.2.1. Vizyon Düzeyinde Büyük Zorlu Cesur Hedef.....	14
1.1.1.2.2. Canlı Tarif	14
1.1.1.3. Çekirdek İdeoloji ve Tasarlanan Gelecek Arasındaki Farklar	15
1.2. VİZYONUN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	16
1.2.1. Vizyonun Önemi	17
1.2.2. Vizyonun Özellikleri.....	19
1.3. VİZYON KAVRAMININ ÖRGÜTTEKİ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	20
1.3.1. Vizyon ve Stratejik Yönetim	21
1.3.2. Vizyon ve Misyon	24
1.3.2.1. Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklar	26
1.3.3. Vizyon ve Örgüt Kültürü	27
1.3.4. Vizyon ve İmaj	28

1.3.5. Vizyon ve Personel Güçlendirme	29
1.3.6. Vizyon ve Yöneticilik	30
1.3.6.1. Vizyon Sahibi Yöneticilerin Özellikleri.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

KENT STRATEJİSİ VE VİZYONU

2.1. STRATEJİK YÖNETİM	33
2.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri	36
2.1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	39
2.1.2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi	40
2.1.2.2. Stratejilerin Uygulanması	41
2.1.2.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi.....	43
2.1.2.3.1. Performans Denetimi	44
2.2. DEĞİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM	45
2.3. KENT VE KENT STRATEJİSİ	48
2.3.1. Kent Stratejisinin Evrimi	49
2.3.2. Kent Stratejisi Kuramları	51
2.3.2.1. Kökleşik Kent Stratejisi	51
2.3.2.2. Geniş Kapsamlı Kent Stratejisi	52
2.3.2.3. Orta Süreli Kent Stratejisi	53
2.3.2.4. Sistem Yaklaşımı ve Kent Stratejisi.....	53
2.3.3. Kent Stratejisi Yönetim Süreci	54
2.4. KENT VİZYONU	54
2.4.1. Kent Vizyonunun Belirlenmesinde Ekonomik Ölçütler	56
2.4.1.1. Karşılaştırılabilir Amaçların Sınırı	56
2.4.1.2. Büyüme Ekonomisi.....	56
2.4.1.3. Yerel Farklılık ve Yerel Programlama.....	57
2.4.2. Kent Hedefleri ve Görev Anlayışı	57
2.4.3. Kent Yönetiminde Etkinlik ve Vizyon.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL KENTİ VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

3.1. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ	58
3.1.1. İstanbul Şehri	58
3.1.2. İstanbul'da Belediye Tarihi	59
3.2. KENTE İLİŞKİN BİLGİLER.....	63
3.2.1. Coğrafi Konum	64
3.2.2. Demografik Yapı ve Göç	66
3.2.3. Eğitim	68
3.2.4. Sağlık	71
3.2.5. Kentsel Gelişme	72
3.2.6. Ekonomik Durum	75
3.2.7. Sosyal ve Kültürel Hayat	76
3.2.8. Turizm	76
3.3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN ÖRGÜT YAPISI.....	78
3.3.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Organları	78
3.3.2. Hiyerarşik Yapı	79
3.3.3. Örgüt Yapısındaki Değişimler ve Norm Kadro Çalışması	79
3.3.4. İnsan Kaynakları Yapısı	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN VİZYONU ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN MEVCUT VİZYONU ..	84
4.1.1. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı-1' den Elde Edilen Sonuçların Stratejik Planlama Ekibi Tarafından Yapılan Çalışma	85
4.1.2. Çalıştay-1 Sonuçlarından Vizyonun Oluşturulması	85
4.1.3. Vizyon Misyon ve İlkeler Çalıştayı-2	89
4.1.3.1. Vizyon Çalışması	89
4.1.4. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Belirlenen Mevcut Vizyonu ...	90

4.2. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN VİZYONU ÜZERİNE

ALAN ARAŞTIRMASI	92
4.2.1. Araştırmanın Amacı	92
4.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	93
4.2.3. Araştırmanın Yöntemi	94
4.2.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	95
SONUÇ	134
KAYNAKÇA	142
Ek- 1: ANKET FORMU.....	152
ÖZET	159
ABSTRACT	160

KISALTMALAR

BZC Hedef	: Büyük Zorlu Cesur Hedef
Çev:	Çeviren
Der	: Derleyen
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Habitat II	: Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı II
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
Koord.	: Koordinatör
SP	: Stratejik Planlama
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNCED	: Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Yönetici ve Liderlerin Sahip Oldukları ve İhtiyaç Duyacakları Özellikler	30
Tablo 2: İstanbul İli ve Büyükşehir Alanı	64
Tablo 3: Türkiye’de Demografik Geçiş Süreci	66
Tablo 4: İstanbul Nüfusunun Marmara ve Türkiye Nüfusu İçindeki Oranı	68
Tablo 5: Bazı İllere Göre Üniversitede Görev Alan Araştırmacı Sayısı	69
Tablo 6: İstanbul’daki Akademik Personelin Üniversitelere Göre Dağılımı	70
Tablo 7: İstanbul’un Temel Sağlık Göstergeleri	71
Tablo 8: İstanbul’da Yıllara Göre Hastane Sayıları	71
Tablo 9: İstanbul İlindeki Konaklama Tesisleri	72
Tablo 10: İstanbul Kent İçi Ulaşımında Yolculukların Türlerine Göre Dağılımı	73
Tablo 11: Vizyon Belirleme Çalıştayı 1’den Elde Edilen Vizyon Unsurları.	86-87
Tablo 12: Yöneticilerin Yaş Dağılımı	95
Tablo 13: Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	95
Tablo 14: Yöneticilerin Eğitim Durumu	96
Tablo15: Yöneticilerin Mezun oldukları Fakülteler	96
Tablo 16: Yöneticilerin Kaç Dönemdir Yöneticilik Yaptıkları	97
Tablo 17: Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	97
Tablo 18: Değişim Kavramının Yöneticilerin Zihninde Uyandırdığı İfade	98
Tablo 18a: Değişim Kavramının Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Zihninde Uyandırdığı İfade	98

Tablo 19: Personelde Eksik Bulduğunuz ve Geliştirilmesini Düşündüğünüz Özellik	99
Tablo 19a: Mezun Olunan Fakültelere Göre Yöneticilerin Personelde Eksik Buldukları ve Geliştirilmesini Düşündükleri Özellikler	100
Tablo 19b: Yaş Dağılımlarına Göre Yöneticilerin Personelde Eksik Buldukları ve Geliştirilmesini Düşündükleri Özellikler	101
Tablo 20: Personelin Niteliğinin Artırılması Konusunda Alınması Gerekli En Etkili Önlem	102
Tablo 21: Sizce Kurumun Geleceğe Hazırlıklı Olması Nasıl Sağlanır?	103
Tablo 21a: Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Kurumun Geleceğe Hazırlanması Hakkında Görüşleri	104
Tablo 22: Yöneticilerin İBB' nin Bulunduğu Çevre Hakkındaki Görüşleri	105
Tablo 22a: İBB' nin Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Düşünceleri	105
Tablo 23: İBB' nin Çevresel Şartları Nekadar Sıklıkla Gözden Geçirilmeli	106
Tablo 24: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Fırsatlar	107
Tablo 24a: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Fırsatlar Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri	108
Tablo 25: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Olumsuzluklar	110
Tablo 25a: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Olumsuzluklar Hakkında Ünvanlara Göre Yöneticilerin Görüşleri	111
Tablo 26a: İstanbul Kentinin Birinci Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir?	113

Tablo 26b: İstanbul Kentinin İkinci Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir?	113
Tablo 26c: İstanbul Kentinin Üçüncü Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir?	114
Tablo 27: Geleceğin İstanbul Kentinin Oluşturulmasında Olumlu Etkisi Olacağına İnandığınız Unsurlar	115
Tablo 28: Geleceğin İstanbul Kentinin Oluşturulmasında Olumsuz Etkisi Olacağına İnandığınız Unsurlar	117
Tablo 29: Geleceğin İstanbul Kentini Yönetmek ve Sağlıklı ve Sürdürülebilir Kent Hayatı Sağlayabilmek İçin Yapılması Gerekenler	118-120
Tablo 30: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada Sizce En Önemli İmkân	121
Tablo 30a: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada En Önemli İmkân Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri	122
Tablo 31: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada Sizce En Önemli Kısıtlayıcı Tehdit	123
Tablo 31a: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada En Önemli Kısıtlayıcı Tehdit Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri	124
Tablo 32: Sizce İBB' nin Hizmet Sunma Felsefesi Nedir?	126
Tablo 33: Diğer Belediyelerle Kıyaslandığında İBB' nin Hizmet Sunum Başarısı	126
Tablo 33a: Diğer Belediyelerle Kıyaslandığında İBB'nin Hizmet Sunumu Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri	127
Tablo 34: İBB'nin Uzun Vadede Bulunması Gereken Konumu Nitelendiren İfade	128

Tablo 35: Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon Konuları Hakkında Daha Önce Eğitim Aldınız mı?	129
Tablo 35a: Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon Konuları Hakkında Daha Önce Alınan Eğitim Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı	130
Tablo 36: İstanbul Kentinin Vizyonunu Belirlerken En Önemli Unsur Sizce Ne Olmalıdır?	130
Tablo 36a: İstanbul Kentinin Vizyonunu Belirlerken Olması Gereken En Önemli Unsur Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri	131
Tablo 37: Sizce İBB İçin En Önemli İfade Hangisidir?	133

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No.**

Şekil 1:	Günümüzde Etkin Bir Stratejik Yönetim	47
Şekil 2:	İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyon Seçeneği	88
Şekil 3:	Vizyon Unsurları	90

HARİTALAR LİSTESİ**Sayfa No.**

Harita 1:	İstanbul İlinin Marmara Bölgesi İçindeki Yeri	64
Harita 2:	3030 Sayılı Yasa ve 5216 Sayılı Yasaların Kapladığı Alanlar	65
Harita 3:	İstanbul'un 1955-2002 Yılları Arasında Mekânsal Gelişimi	75

GİRİŞ

Yüzyılımıza damgasını vuran en önemli olgulardan biri küreselleşmedir. Küreselleşme dünya çapında verimliliği ve büyümeyi teşvik ederken, mal ve faktör piyasalarındaki çitayı her gün yükselterek rekabeti artırmış, işletmelerin bulundukları pazarlarda rekabet etmelerini ve hayatta kalmalarını daha da zorlaştırmıştır.

Geleceğin önceden kestirilmesinin çok zor olduğu ve ne kadar iyi planlama yapılırsa yapılsın bu planların, beklenmedik olaylar ve olgular nedeniyle yetersiz kaldığı bir gerçektir. Değişim ve beraberinde gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarının olduğu yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek zorunda kalmışlardır. Günümüz ortamında örgütler beklemedikleri önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda örgütler hem çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin etmek hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olmak zorundadırlar.

Son iki yüz yıldır iktisadi sistem ve bununla sürekli etkileşim içinde olan siyasal sistem, insanların yaşam alanları olan kent yönetimleri üzerinde çok etkili olacak yeni kavramlar bakış açıları gelişmesine neden olmuştur. Özellikle kapitalist iktisadi süreçler ve dünyayı getirdiği son nokta, bu yeni kavramların hızla gelişmesine ve kapitalist iktisadi sistemin motorları olan işletmelerin yönetimleri açısından kullanılan birçok kavramın, kamu idareleri ve özellikle de kent yönetimleri açısından fener olduğu bir dönemde yaşadığımız söylenilebilir. Yönetim bilimi, işletme yönetimi ve diğer bazı bilim dalları arasında sıkça ele alınmaya başlayan kavramlardan olan stratejik yönetim ve bu kavramı besleyen en önemli kavramlardan biri de vizyon unsurudur.

Örgütlerin günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının

sağlanabilmesi, güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevini görmektedir. Vizyon en geniş en genel kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin yönetimlerin gelecekteki fotoğraflarını içerir. Bir örgüt vizyonu en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan vizyon bireysel bir fantezi değil geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmektedir. Öyleyse vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir. Ayrıca vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma örgüt için bir seçim bir yaşam biçimi kurma anlamını da içerir.

Başka bir açıdan vizyon bir örgütün ne olabileceğine dair ileri bir görüş onun gelecekteki durumunu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir. Bu pencereden İstanbul'a ve Büyükşehir belediye örgütüne baktığımızda, şu an bölgesel bir kent olan İstanbul'un dünya kenti olmasını istemek, vizyonu ifade etmektedir. Yine İstanbul kentinin tüm doğal olaylarda bile maddi ve manevi tüm dünya kentleri içinde en az hasarı görebilecek yapıya kavuşturulmak istenmesi bir vizyonu ifade etmektedir.

Bu çalışmamızda son dönemde işletme yönetimi için çok büyük önem arz eden vizyon kavramını kentlere ve kent için oluşturulmuş kent yönetimine uyarlayarak İstanbul kentinin geleceğine nasıl yön verilebilir sorusunun cevabını arayacağız.

Çalışma, 4 bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, vizyon kavramı, önemi, özellikleri üzerinde durularak vizyonun yapısal analizinin yapılması ve vizyon ile bu kavramın bir örgütte bulunan diğer kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, strateji, stratejik yönetim gibi kavramların tanımı yapılmış, stratejik yönetim sürecinde vizyonun yeri belirtilmeye çalışılarak stratejik yönetim sürecinde kentsel vizyon kavramı anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, İstanbul ilinin genel yapısı, belediye tarihi ve İstanbul ilinin genel karakteristik özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde 2006 yılı başında İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Araştırma Müdürlüğüne yapılmış bulunan "İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Vizyonu" çalışması kısaca anlatılarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi dahilinde, çalışmaya konu olan örgüt yöneticilerince yapılan anket çalışması sonucunda, İBB yöneticilerinin vizyon anlayışı belirlenmeye çalışılarak, elde edilen sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise, araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış ve gerekli olduğu düşünülen önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

VİZYON KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde vizyon kavramının içeriği genel hatlarıyla ele alınıp, tanımı anlatılmaya çalışılarak, vizyon kavramının önemi, özellikleri ve vizyon kavramının bir örgütte bulunması gereken diğer kavramlarla olan ilişkisine değinilmeye çalışılacaktır.

1.1. GENEL OLARAK VİZYON KAVRAMI

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Pek çok insan anlaşılır ve iyi bir vizyonun, bir işletmenin rekabet gücünü korunmasına, etkili olmasına ve belirli bir yönde ilerlemesine nasıl yardımcı olacağını konuşmaktadır. Öyleyse öncelikle işletmeler, örgütler, yöneticiler, liderler ve günümüzde kent stratejileri için de bu kadar önemli hale gelen bu kelimenin ne anlama geldiğine açıklık getirmekte fayda görülmektedir.

1.1.1. Vizyon Tanımı ve Kapsamı

Vizyon kavramı, tarihi süreç içerisinde bir takım anlam ve yorum değişikliklerine uğrayarak bugünkü konumuna ulaşmıştır. Bunun sebebi, tarihi süreç içerisinde gerçekleşen değişim ve insanların bunlara atfettiği önemdeki başkalaşımdır. Yani sürekli değişen toplumsal koşullar, vizyona yüklenen anlamları ve vizyondan beklenen işlevleri de değiştirmiştir.

Günümüzde rekabet ortamı, insan kaynakları yönetiminin güçlükleri ve toplumsal yapıların ve taleplerin hızlı değişimi nedeniyle organizasyonların

çözmek durumunda olduğu çok sayıda sorun vardır. Bu sorunların her birinin çözümünün dinerileriyle bir şekilde bağlantılı olduğu hemen görülebilir. Bu sorunların içinde en temel ve zorlu olanı şirket içinde hedef ve amaç birliği sağlamak ve bağlılık oluşturmaktır. Organizasyonlarda;

- İnsanlar ve birimler arası uyumsuzluklar,
- Kaynak israfı,
- Birbirini desteklemeyen bölümler,
- Günlük iş yükü nedeniyle monotonluk ve sıradanlık duygusu,

gibi sorunlar neden mevcuttur? Dolayısıyla, organizasyonlarda birbirinden farklı faaliyetleri, işlevleri ve projeleri uyumlu kılabilen olan şey nedir? Farklı uzmanlıkları ve görevleri olan insanları bir mozağin parçaları gibi bütünsel uyum içinde çalıştıracak, tek bir hedefe kilitleyecek, sinerji yaratacak olan şey nedir? Bütün bu soruların yanıtı tek bir sözcükte düğümleniyor; “Vizyon” (<http://euspk.ege.edu.tr/makale/vizyon.doc>).

Vizyon geleceğin tanımı olup, uzun vadede ulaşılmak istenen yer ve durumu, aynı zamanda incelenecek yönü göstermesi konusunda yol gösterir. ([http://egefish.ege.edu.tr/data/Su_Urunleri_Fakultesi_Son_Stratejik_Planlam a.doc](http://egefish.ege.edu.tr/data/Su_Urunleri_Fakultesi_Son_Stratejik_Planlam_a.doc)). Genellikle bir öngörü, bir kavram ya da bir fikir; geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır (Clayton, 2000: 42). Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskilere dayanmaktadır. Vizyon kelimesi, Latince “videre” kökünden gelmektedir ve görmek, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi, “fark etme, sezme, düş görme, trans” (Kozlu,1996:1) ve bir başka tanımda da “sınır çizilemeyen düş gücü” anlamlarında da kullanılmakta (Budak, 1999: 47), tanımlanmaktadır. Orta çağda Almanca’da bilmek anlamında kullanılan “wissen” ve bilge anlamına gelen “weise” kavramları da aynı kökenden türetilmiştir. “Visio” sözcüğü türetildiği dönemlerde oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon, görme olaylarını tanımlamak için türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, hallissünasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır. (Sollman ve

Heinze, 1995: 13). Vizyon kelimesi “görüş, bakış, ufuk” (Doğan, 2003: 1374) anlamlarına da gelmektedir. Vizyon örgütün gelecekte ne olacağı ile ilgili en geniş tanımlamadır. Vizyon ifadesi, örgüt için genel ve soyut bir yön ve niyet belirtir (Dinçer, 2003: 43).

Vizyon kelimesi köken itibari ile eski olmakla birlikte, uygulamalarının yeni yeni gündeme geldiği görülmekte ve yeni yeni anlaşılmaktadır. Günümüz koşullarında vizyon, geleceği analiz ederek her koşul ve duruma hazırlıklı olmak şeklinde ifade edilebilir. Çünkü bireysel ve toplumsal düzeyde bilgi çağı vizyonunu yakalayabilen ve önceliklerini vizyona göre belirleyebilen toplumlar ve bireyler, gerek maddi ve gerekse maddi olmayan alanlarda kendi özlem ve hayallerini gerçekleştirme fırsatını etkin bir biçimde değerlendirme imkânına sahip olacaklardır (Türkkan,1998: 588-596). Kurumların geleceğe güvenle bakabilmeleri ve sağlam adımlarla yürüyebilmeleri için vizyon kavramı projeksiyon faaliyeti haline gelmiş bulunmaktadır. İşte bu noktada kurumlara olumlu katkı sağlayan vizyon kavramı ve yönetimi ön plana çıkmaktadır. Çünkü vizyon, geleceğe yönelik hayaller kurmak ve bir tür gelecekle köprü oluşturmaktadır. Vizyon uzun vadeli planlar yapma ve stratejik yönetim uygulamasında, temel yardımcı unsur olmaktadır (Çağlar,1999: 26-27).

Vizyon, “bir örgüt için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. İnsan grupları tarafından benimsenen bir idealdir, bir ümittir” (Gümüüş, 1999: 199). Daha açık bir ifade ile vizyon, kuruluşun "Ne olmak istiyoruz" sorusuna vereceği cevaptır. Vizyon kelimesinin Türkçemizdeki en yakın karşılığı ise “Ufuk” kelimesidir. Dolayısıyla vizyon, ileriye görme gücüdür (Kovancı, 2001: 57). Bir başka tanımla vizyon, gelecekte olabilecek bir durumun önce düşüncede oluşturulmasıdır. Bu açıdan vizyon, gelecekle ilgili senaryo kurgulamak ve bu senaryo doğrultusunda sanki gerçekleşmiş gibi hareket etmektir de denilebilir (Heintel, 1995: 80-81).

Vizyon, önsezi, imgelem, hayal v.b. anlamlara da gelmektedir (Redhouse, 1991: 1105; Tekstil İşveren, 1993: 38). Bir ideal, bir hayaldir ama

hayalci bir yaklaşımla belirlenmez. Vizyon, öngörülen gelecektir. Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. İşletmenin ya da herhangi bir topluluğun gelecekte, bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilmesi güç gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir (Özveren, 1997: 91). Vizyon, gelecekte ulaşılacak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmidir (Stoner, 1997: 14).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır (Fidan, 1998:189). Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncelerde önceden tasarlanmasıdır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesi ile tasarlanabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilecektir. Büyük girişimci çabaların başarısının, gelecekte yeni ve oldukça yüksek teknolojiye sahip, yeni ürünler ve yeni pazarlarla sağlanabileceği bir durumun vizyoncu görüntüsünün sonucu olduğunu varsaymak pek yanlış olmayacaktır. Vizyon, sanki oradaymışız gibi, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef saptamasıdır. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır (Heintel, 1995: 115-116). Dolayısıyla vizyon kavramına, ilk dönemlerden farklı anlamlar yüklenmekte ve dolayısıyla vizyon sahibi yöneticilerin yaptıkları iş de böylece bilimkurgu işinden farklılaşmaktadır (Erçetin, 2000: 93-94).

Günümüzde ise vizyon, toplumsal ya da kurumsal anlamda geleceğin yorumlanması ve geleceğe yönelik olarak, toplumsal ya da kurumsal hedefler koymak anlamına gelmektedir. Vizyon kavramı üzerindeki bu dönüşümsel gerçekleşmenin nedeni, toplumsal ve organizasyonel koşullardaki farklılaşımındır. Organizasyonel gelişim ve dönüşüm üzerinde etkili olan iki temel faktörden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi gelişme, diğeri ise uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirerek kaybolması ve globalleşme eğilimi gibi gelişmelerdir (Eren,1998: 270).

Vizyon sınırsız bir hayal gücü ile gerçekliğin bir arada ve dengeli bir şekilde bulunmasını gerektirir. Aynı zamanda vizyon, yenilikçilik, zeka, dikkat ve gözlem yeteneği ile de beslenirse ileriye daha net görebilme imkânı sağlar. Vizyon, işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade ettiği için geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını da şekillendirir (Dinçer, 1992: 64-65).

Vizyon, bir kurumun geleceğini şekillendirmeye, biçimlendirmeye yönelik bir kavram olduğu için, beklenilmeyen durumları azaltarak bu durumlarda alınabilecek önlemleri ortaya koymaya yardımcı olur. Bu durum kurumun başarısını arttırdığı gibi benzer kurumlar arasında öne çıkmasını sağlar. Vizyon, yön gösterici bir etkiye sahip olduğu için gereksiz birçok uygulama ve verimsiz bir sürü işlemin önüne geçilmesine katkı sağlar.

Vizyon, yöneticinin kendine özgü gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsamına almaktadır. Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanan vizyon, her yönetici ya da lider için orijinaldir (Eren, 2000: 11).

Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü ise, işletmemizde karşılaştığımız temel sorunlara çözüm önerileri ararken, geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmayı gerektirmesidir (El Namaki, 1997: 83). O zaman vizyon, “verilmiş çerçevenin dışına taşmak” olarak tanımlanabilecektir (Wallner, 1995: 43-44). Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı beraberinde getirdiği fikirler bütünü vizyon olarak adlandırılabilir (Kappler, 1995: 51).

Kavramın, yönetim alanına ne zaman ve nasıl girdiği saptanamamakla birlikte, 1990’lı yıllardan itibaren vizyon olarak yönetim literatürüne giren sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirinden ayıran özellikler bütünü olarak

değerlendirilebilir (Erçetin,1998: 87). Geleceğin bir fotoğrafına benzetilen vizyon, soyut bir kavramdan öte, hayata geçirilmesi gereken bir olgudur. Zaten vizyon, kurumsal bazda paylaşıldığı ölçüde değer ifade eder. Bütün kurumca paylaşılmamış bir vizyondan, beklenen sonuçlar ortaya çıkmaz. Çalışanlar tarafından benimsenip paylaşıldığında da kuruma olan bağlılığın arttığı ve böylece yönetsel etkinliğe olumlu katkı sağladığı görülmektedir.

Bir vizyon, kurumun geleceğine ışık tutan, adeta temel nitelikte bir kanun oluşturur. Bunlar tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için bir rehber görevi görür ve birçok düzenleme, bu doğrultuda gerçekleştirilir. Hedeflere ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon sayesinde ortaya konmaktadır (Quigley, 1998: 25). Vizyonu olmayan bir kurum, anayasası olmayan bir devletten farksız ve geleceği belirsizlikler içinde olacağından, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, kurumun varlığını tehdit edebilecektir. Bir başka deyişle vizyonun varlığı, kurumu yaratıcılığa ve rasyonel davranışlara iterken, yokluğu ise kaos ve başarısızlığı beraberinde getirebilecektir. Yine, vizyondan beklenen yararların sağlanmasında her ne kadar daha çok üst düzeye ilişkin bir işlev gerekli olsa da, vizyonun oluşturulması sürecinde çalışanların katılımının önemi de küçümsenmeyecek kadar fazladır. Vizyon oluşumuna katkı sağlayan bireylerin, vizyonu benimsemesi ve uygulamasının çok daha sorunsuz olacağı alenidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 180).

Vizyon, kuruluş içindeki çalışanlar ve farklı birimler arasında birleştirici rol oynar (Taş, 2005: 106). Vizyon oluşturulması sürecinde, ne kadar büyük bir katılım olursa, vizyona bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Yüksek bağlılık, tüm enerji ve gücüyle amaca doğru hareket etmeyi, sahiplenmeyi ve sinerjiyi oluşturan işbirliğini sağlayacaktır (Dalbay, 1999: 97).

Vizyon bildirimi, kuruluşun kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesi olduğu kadar, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluşun planlama sürecinin

çatısını oluşturur (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu/ <http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf>).

Örgütsel amaçlara ulaşmanın bilimsel ve mantıklı yollarının belirlenmesi, ancak ileriye görme gücünü içinde saklayan vizyonun belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Örgütsel amaç vizyondan farklıdır; çünkü amaç varılacak yer, vizyon ise bu noktaya nasıl ulaşılabileceğinin açıklandığı bir yol haritasıdır. Örgütün üst yönetiminin umut, inanç ve isteklerinden doğan vizyon, kurum içerisinde geleceğe ulaşmak için gerekli hareketi başlatıcı değerleri tanımlar. Vizyonun dönüm noktası her şeyden sıyrılmak veya kaçmakta değil, bunun yerine “ne olmasını arzuluyor, neye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun içindedir. Vizyonlar doğrudan doğruya insanların deneyim ve tecrübelerine, özlemlerine yeteneklerine bağlıdır ve onlardan doğar. Bu yüzden de asla sınırsız değildir.

Küreselleşen iş yaşamında genellikle örgütlerin vizyondan bekledikleri, rekabet üstünlüğünü elde etmede örgüte yön verip enerji sağlamasıdır (Sullivan ve Harper, 1997: 10). Buna göre vizyon, rekabetçi ve arzulanan güce oluşturacak adımların belirlenmesinde, yön gösterici, güç verici, yetkilendirici ve aydınlatıcı bir işleve sahiptir. Güçlü bir vizyon, bireylerin takımların ve örgütlerin mükemmel bir duruma getirilmesi sonucunda, örgütün ne şekilde büyümeyi ve müşterilerine ne şekilde hizmet sunmayı amaçladığını gösterir. Bu ise bir örgütün tasarlanan ve en kusursuz geleceğidir.

Vizyon oluşturma yeteneğine sahip olmak günümüzün vazgeçilmez liderlik özelliklerinden en önemli yetilerden biri olduğu düşünüldüğünde, bir liderin bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde oluşacağını önceden sezebilmesi, bulunduğu örgüte, ülkeye yeni kavramlar sunması ve bunu kabul ettirebilmesi de vizyon olarak tanımlanabilir. Nitekim M. Kemal Atatürk’ün, Sovyetler Bloğunun çözüleceğini söylemesi ve geleceğin “Güçlü Ekonomilerin” çağı olacağını önemle vurgulaması, bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir (Akdemir, 1997: 142).

Söz konusu gelişmeler nedeniyle vizyon geliştirmeye olan gereksinim artmış ve bu gereksinim artışına paralel olarak da yöneticilerin vizyona olan ilgileri yoğunlaşmıştır. Değişimin belirsizliğinde, değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun inkar edilemez bir gerçek haline geldiği boyutundan bakıldığında vizyon, gelecekte neyin geleceği konusunda bir rehberdir.

Vizyon kavramında, iyi ve kötü ya da etkili ve zayıf şeklinde bir ayrım yapılabilir. Çünkü vizyonlar, her zaman bir takım nedenlerle ulaşılmak istenen amaca hizmet edecek niteliklere sahip olmayabilir. Etkili vizyonlar; gerçekçi, anlaşılır nitelikte açık ve inisiyatif kullanılmasına izin veren bir esnekliğe sahip olduğu için, çalışanlar ya da müşteriler çıkarına faydalar da sağlar. Zayıf olarak nitelenen vizyonlar ise, gerçeğe dayanmayan, genele çıkar sağlamayan, belirsizliklerle dolu bir geleceği ifade edecektir. Oysa etkili bir vizyon, kurumun bütünü, ortak bir amaç etrafında toplayarak harekete geçirici bir rol üstlenir (Güzelcik, 1999: 85).

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur; “çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek”. Çekirdek ideoloji, kurumun neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlarken, tasarlanan gelecek ise, olmayı, başarmayı, yaratmayı içerir ve bunlara ulaşabilmek önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirecektir.

1.1.1.1. Çekirdek İdeoloji (Lider İdeoloji)

Ürün ya da pazarın hayat seyrini, teknolojik durum, yönetim ilkeleri, kişisel ilkeler, yöneticiler gibi örgütsel/kurumsal karakteri belirleyen değerler bütünü (Şimşek, 1998: 364) olarak tanımlansa da çekirdek ideoloji; bir örgütün kalıcı yapısını tanımlayan, ürünü ya da piyasa ömrünü, teknolojik buluşları, yönetim eğilimlerini ve bireysel liderleri aşan, tutarlı bir kimliktir (Çağlar, 1999: 30). Bir vizyona sahip örgütleri oluşturan kişilerin en uzun ve en soluklu katkısı zamana karşı değişmeden kalan ve ürün/pazar yaşam

döngülerinin, çağları değiştiren teknolojik buluşların, günümüzde moda haline gelmiş yönetim akımlarının ve yöneticilerin ötesine geçen kimliği çekirdek ideolojidir (Collins ve Porras, 1999: 308).

Birçok dünyaca ünlü şirketlerin yöneticileri/örgüt kurucuları, nereye gidildiğinden çok kim olunduğunu bilmenin daha önemli olduğunu, çünkü çevre değiştikçe nereye gidildiğinin de değişeceğini anlamışlardır. Çünkü bu felsefi anlayışa göre; yöneticiler ölür, ürünler gözden düşer, piyasalar değişir, yepyeni teknolojiler ortaya çıkar, yönetim eğilimleri gelir geçer, fakat büyük bir örgütteki çekirdek ideoloji, örgütün bir kılavuzu ve esin kaynağı olarak kalır (İzgören, 2001: 53).

Çekirdek ideoloji, bir örgütün temel değerleriyle temel amacını birleştirir. Örgütü değişme, gelişme esnasında bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. Yani çekirdek ideoloji bir “örgütün” karakteri ve varlığıdır. Çünkü gidilen yol koşullara göre değişse de, liderler/yöneticiler ölse de, pazar şartları sürekli değişip yeni teknolojiler ortaya çıkıp her saniye değişip gelişse de; bir örgütün çekirdek ideolojisi, bir kılavuz ve esin kaynağı olarak kalmaya devam eder. İşte çekirdek ideolojinin rolü, farklılaştırmak değil, kılavuzluk yapmak ve esin kaynağı olmaktır.

Etkin bir vizyon, iki temel parçadan oluşan; yönlendirici ilke ve öğretiler sistemi olan temel değerler ve örgütün varlığının anlamını tarif eden ve örgütün en temel varlık nedeni olan temel amaçlardan oluşur.

1.1.1.1.1. Temel Değerler

Örgütün temelleridir. Prensiplerinde mazeret kabul etmez, kendinden değerleri vardır ve bu değerler örgüt için oldukça önemlidir. Ve bu değerlere örgüt kendisi karar verir (Çağlar, 1999: 30).

Temel değerler, bir örgütün gerekli, sürekli ve kalıcı ilkelerini oluşturur. Zamana bağlı olmayan ve yönlendirici ilkelerin küçük bir kümesi olan temel değerlerin, dışarıdan doğrulanması gerekmez; örgütün içinde olan insanlar için içsel değeri ve önemi vardır. Yani temel değerler örgüt üyeleri için içgüdüselidir. Örneğin William Procter ve James Gonile, ürün mükemmelliğine yalnızca bir strateji olarak değil, neredeyse kutsal bir prensip, dini bir öğreti olarak yaklaşmışlardır. Bu prensip yüz elli yıl boyunca P & G' nin bütün çalışanları tarafından da aynı şekilde benimsenmiş ve korunmuştur (Şimşek, 1998: 364).

Evrensel olarak doğru bir değerler kümesi yoktur, bir örgüt belirli bir temel değeri seçmek zorunda değildir. Yani temel değerlerin evrensel doğruları yoktur (Çağlar, 1999: 30). Burada önemli olan bir örgütün hangi öz değerlere sahip olup olmadığı değil; bir şekilde temel değerlere sahip olmasıdır. Örgütler genellikle üç ile beş arasında temel değere sahip olabilme eğilimindedirler. Temel değerler saptanırken samimiyet, dürüstlük, prensip sahipliği, kalite anlayışı gibi gerçekten temel değerler ele alınmalıdır. Temel değerler zamana karşı dayanıklı olmalı ve kesinlikle mükemmel bir şekilde korunmalıdır.

1.1.1.1.2. Temel Amaç

Temel amaç örgütün varlık nedenini ortaya koyar. Etkin bir amaç örgütün işlerinin yapılmasında insanları ideal şekilde motive eder. Bu, yalnızca örgütün çıktılarını ya da hedef müşterisini tarif etmez, bu durum örgüt ruhunu da anlatır (Çağlar, 1999: 30).

Temel amaç örgütün varlık nedenini pekiştirir ya da örgütün ruhu ile ilişkilidir. İnsanların çalışırken sahip oldukları duyguları ve idealleri yansıtır. Aynı zamanda ekonomik anlamın ötesinde daha farklı anlam taşır. Yani örgütün temel hedefi, para kazanmanın ötesinde daha derin anlamları ifade

etmektedir (Şimşek, 1998: 365). Bu sayede temel amaçlar örgütü daha anlamlı kılarak örgütü yönlendirir, esneklik yaratarak örgüte ve çalışanlara ilham kaynağı olur. Bunun anlamı ise örgüt için değişim ve gelişmenin asla sona ermeyeceğidir.

1.1.1.2. Tasarlanan Gelecek (Öngörülen Gelecek)

Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yepyeni şeyler ortaya koymayı arzulamaktır (İzgören, 2001: 53). Planlama yapmayan bir örgüt kalabalık yolda gözleri kapalı olarak giden insana benzer. Böyle örgütler ise her an şiddetli bir rekabet ortamında kolaylıkla ortadan kalkmaya mahkûmdurlar (Çelik ve Akgemci, 1998: 218). Bu açıdan bakıldığında vizyonun ikinci önemli bileşeni, tasarlanan gelecek ya da öngörülen gelecek olarak karşımıza çıkar.

Tasarlanan gelecek iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi on yıldan otuz yıla kadar cesur bir hedef ve bu hedefe ulaşmanın neye benzeyeceği konusunda canlı tanımlamalardan ibarettir. Ortaya konulan bu resim, örgüt alt birimlerinin takım ruhu içerisinde bütünleşmelerini kolaylaştırır.

1.1.1.2.1. Vizyon Düzeyinde Büyük Zorlu Cesur Hedef

Vizyon sahibi örgütler çoğunlukla, ilerlemeye hız kazandırmak için güçlü bir yöntem olarak, cesur misyonlara ya da “Büyük, Zorlu, Cesur (BZC)” hedeflere başvurmaktadırlar. Bütün örgütlerin farklı düzeylerde fakat aynı anda faaliyette bulunan hedefleri vardır. Gelecekteki mükemmel hedefleri belirlemek içinde bulunulan çevre ve yeteneklerin daha da ötesini düşünmeyi gerektirmektedir. Gerçekte, bu hedeflere zorlayan güçleri keşfetmek, bir yönetim takımının stratejik ya da taktiksel düşüncesinden çok, vizyoner düşünmesini gerektirmektedir.

Gerçek bir BZC hedef açık ve zorlayıcıdır. Çabaların birleştiricisi, odak noktası olup, takım ruhuna dinamiklik sağlar. Belirli bir bitişe sahiptir, böylece örgüt hedefe ulaştığını bilebilir, böylece örgütte çalışanlar bitişler için çaba harcamaktan da haz duyarlar. BZC hedef örgütteki bireyleri bağlar. Somuttur, güç verir, odak noktası sağlar. İnsanlar onu hemen anlar, hemen neredeyse hiç açıklama istemez (Aydoğan, 2001: 118).

1.1.1.2.2. Canlı Tarif

Geleceğe ilişkin olarak canlı, kuvvetli tanımlamalar yapmak, vizyon kavramının en kritik unsurudur. Gelecekte işletmenin nasıl olacağı ve nasıl faaliyette bulunacağına dair amaç, değerler ve misyonun bir bütün halinde tasvirinin yapılmasıdır.

Tasarlanan gelecek, canlı tarif adı verilen, yani BZC hedefe ulaşmanın neye benzeyeceğinin etkili, çekici ve açık bir tarifine de gerek duyar (Collins ve Porras, 1999: 48). Canlı tarif; vizyonun sözcüklerden resimlere dönüştürülmesi, insanların zihinlerinde canlandırabilecekleri bir imgenin tasarlanması olarak düşünülür. İşte bu kavram, bir resmi, sözcüklerle tasvir etmektir. Resim tasvir etmek ise 10-30 yıllık bir BZC hedefini, insanların zihinlerinde somutlaştırabilmek için zorunludur (Aydoğan, 2001: 118). Geleceğin tasviri narin ve ince bir konudur. Bu sadece bir rüyadır ve bireylerin rüyaları da hep geleceğe ilişkindir. İşte örgütlerin rüyaları da tıpkı insanların rüyalarına benzetilebilir.

1.1.1.3. Çekirdek İdeoloji ve Tasarlanan Gelecek Arasındaki Farklar

Çekirdek ideoloji ile tasarlanan gelecek asla birbirine karıştırılmaması gereken iki önemli olgudur. Özellikle temel hedef ile temel amaç aynı şeyler değildir. Temel hedef, özel ve belirgin bir hedef değil, örgütün varlık

gerekçisidir. Temel amaç ise iyi tarif edilmiş bir hedeftir. Temel hedefe hiçbir zaman ulaşılamazken, temel amaca 10-30 yıl içinde ulaşılabilir (Şimşek, 1998: 366).

Çekirdek ideolojiyi saptamak bir keşif süreci iken, tasarlanan geleceği belirlemek yaratıcı bir süreçtir. Yani tasarlanan geleceğin doğru olup olmadığını analiz etmek hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü buradaki görev bir geleceğin öngörülmesinden daha ziyade yaratılmasıdır ve bir somut oluşumda doğruluk söz konusu olmaz. Etkili bir tasarlanan gelecek belirli düzeyde mantık dışı bir güven ve adanmışlık duygusunu da beraberinde getirir. Nike'nin çalışanları Adidas'ı ezmek düşüncesiyle yetinmemişler, bu düşü gerçekleştirmek için amansız bir savaşa girişmişlerdir. Yani vizyon sahibi bir örgüt kurmak büyük ölçüde hareket ve uğraş gerektirir, sadece düşünme değil (Collins ve Porras, 1999: 54).

1.2. VİZYONUN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebileceği, dolayısıyla içselleştirilebilmeleriyle oluşturulabilen büyük vizyonlar, kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildirilerdir. (KALDER, 1995: 38). Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır (http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc).

Örgütler ve onların ayrılmaz parçaları olan insanlar için bu denli vazgeçilemez olan vizyonu daha iyi anlayabilmek ve onu özümseyebilmek için, vizyonun ne denli önemli olduğunu bilmek, özelliklerini belirlemek gerekir.

1.2.1. Vizyonun Önemi

Vizyonlar önceden kurgulanmış bir karaktere sahiptirler. Bu yüzden de vizyonlar öznel olarak daha bağlayıcı etkilere sahiptir. Teknoloji bakımından oldukça gelişme ivmesi içinde olan dünyamızda hemen her şeyi teknik olarak yapma olanağı doğduktan sonra, ürünlerin, çalışanların, yaşam kavramlarının, öğreti ve bilgilerin sınır çizgileri görünmez hale geldikten sonra, giderek daha çok insanda sınırsız bir özgürlükten daha çok bir yönlenme gereksinimi doğmuştur (Baydere, 1997: 17). İnsan yaşamına bir anlam katılması/kazandırılması, benlik ve rahatlık bilincinden daha önemli hale gelmiştir.

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurmak, küreselleşmenin getirdiği olanaklardan yararlanmak ve küresel rekabet ortamında usulünce savaşıp ayakta kalabilmek için kendilerini her zaman yenilemek yani değişmek zorundadırlar. Örgütlerin bu değişimi gerçekleştirip yeniliğe ayak uydurabilmeleri için öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu da örgüt çalışanları ile paylaşmak zorundadırlar. Çünkü küresel arenada örgütlerin çalışanlarını geleceğe taşıyabilmeleri için öncelikle bahsedilen küresel düzeyde vizyon oluşturmaları, küresel standartlarda bir vizyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişimine katkı sağlayıp onlara ilham kaynağı olurken, bu vizyondan mahrum olan örgütlerin ise, güçlü bir vizyon eksikliği nedeniyle değişim çabaları sonuçsuz kalmaktadır. Çoğu küresel örgüt liderlerinin ortak görüşü, iş dünyasında değişimin, küresel bir vizyon oluşturmakla başladığını söylemişlerdir (Güzeltik, 1999: 81-82).

Günümüzde bir vizyona sahip olmak, bir vizyon kurgulamak, tasarlamak zorunluluk olduğu kadar bir ihtiyaç haline gelmiştir. Çünkü bir örgüt ancak ve ancak güçlü bir vizyon oluşturma yaklaşımı çerçevesinde çalışanlarını eyleme yöneltir. Tersine bir durumda örgütlerin sürekli gelişmesi, tıpkı bir motosiklet örneğinde olduğu gibi, durduğunda düşeceği göz önüne alınırsa, vizyonun bir organizasyonu ileriye yöneltme rolünün vazgeçilemez

olduğu anlaşılır. Etkili bir vizyonun önemi, organizasyonların tüm dikkatini, onun iç ve dış çevresine toplamasında ve o dikkati ortak bir gelecekte odaklayabilmesinde yatar. Etkili bir vizyonun kurum çalışanları üzerindeki pozitif yansımalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Heintel, 1995: 115):

- İtici güç ve alışkanlık bilinci uyandırma,
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin her zaman desteklenmesi,
- Örgütün tüm üyeleri üzerinde ateşleyici bir unsur olma ve hayran bırakma,
- Teşhis ve hatırlatma yeteneği,
- Öncülük etme, itici güç oluşturma ve bütünleştirme,
- Yön gösterme ve aydınlatma,
- Duygusal uyarılar ve çekicilik.

Etkili bir vizyon, bilinmez bir geleceğe yönelik kararlar ve hareketler için rehber vazifesi görür ve insanları bir arada tutan yapıştırıcıdan farksız hale gelir. Bir vizyon, eğer kaynaklarımızla ilişkilerimiz kopmamışsa, değer ve ihtiyaçlarımızı tanıyabiliyorsak, mevcut olan potansiyelimizi çalışmalarımıza katabiliyorsak, işte o zaman güçlendirici, besleyici ve güdüleyici olarak oluşabilir (Fidan, 1999: 202). Böylece vizyon, örgütü doğru yola sevk edecek akılcı ve sezgisel ara adımların seçimini gerçekleştirmeye çok önemli ölçüde yardım eder.

Vizyon, örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve bu yola doğru yönelmesini sağlayan vasıtaadır. Vizyon eksikliği ya da vizyonun hiç olmadığı durumlarda, insanlar yalnızca kısa vadeli amaçlar uğruna çalışacakları için gelecekleri konusunda belirsizlikler yaşarlar. Bu nedenle de vizyon, çalışanların belli konularda uzmanlaşmalarını ve verimsiz işleri yapmamalarını, verimsizlikten uzak durmalarını sağlar.

Yönetim açısından vizyon, örgütün ulaşmak istediği amaçlarla hedefler toplamından çok daha fazla anlamlar içerir. Vizyon, moralleri bozulduğunda

askerleri cesaretlendirmek için göndere çekilen bir bayrak bile olabilir (Hammer ve Champy, 1994: 143).

1.2.2. Vizyonun Özellikleri

Vizyon, “güçlülük, amaçlılık, belirlilik, somutluk, çok yönlülük ve duygusallık” gibi farklı kriterler ve koşulları sağlayabilmelidir (Clayton, 1999: 153-154).

a) Güçlülük: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşme ihtimali büyük olanla şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden kaynaklanır

b) Amaçlılık: Vizyon hiçbir zaman tek başına bir anlam ifade etmez; temel değerler ve amaç ile bağlantılı olması gerekir.

c) Belirlilik: Vizyon kesinlikle göreceli değildir. Vizyon, örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, seçilmiş olan bu vizyon yolu ile mükemmelliğe ulaşılmasını engelleyebilir.

d) Somutluk: Amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği yerde vizyon da somuttur. Vizyon belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanan geleceğin bir örüntüsünü sunar.

e) Çok Yönlülük: Vizyonun pek çok yönü vardır, bunlar örneğin şunları içerir:

- Zenginlik gibi dünyevi yani maddi yönler.
- Sağlık, dürüstlük gibi kişisel/bireysel yönler.
- Toplumsal gelişmeye ivme kazandıracak gibi idealist yönler.

f) Duygusallık: Vizyonlar insanların içindeki vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.

Belirlenen etkili vizyon; “gerçekçi olup, uygulanabilmeli”, “tüm örgüt sistemini harekete geçirebilmeli”, “amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilmeli”, “örgütsel bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileriye göstermeli”, “optimum sürede gerçekleştirilebilmeli”, “dikkatleri yoğunlaştırabilmeli”, “amaç

ve stratejileri dönüştürebilmeli”, “üst yönetim tarafından desteklenmeli”, “vizyon odaklı olmalı”, “yön anlayışı vermeli”. (Papatya, 1997: 17):

Bir diğer görüşe göre ise, küreselleşme sürecinde değişimin hızını arttıracak, etkili bir vizyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Güzeltik, 1999: 83-84):

- Etkili bir vizyon ve destek stratejileri bu sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır.
- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

1.3. VİZYON KAVRAMININ ÖRGÜTTEKİ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

21. yüzyıl dünyasında yeni düşüncelerin, çok hızlı bir değişim halinde olan yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının doğup hızla büyüdüğü bir yüzyılı temsil ederken, örgütler çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya hiç göremedikleri fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır.

Örgütler oluşturacakları vizyonlarıyla hızlı, esnek davranabilip rekabet avantajı sağlarken, oluşturmuş oldukları vizyonların, örgütlerin diğer kavramlarıyla da uyum içinde olması gerekmekte ve hatta zaruriyet haline gelmiştir.

1.3.1. Vizyon ve Stratejik Yönetim

20. Yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Etimolojik köken açısından baktığımızda stratejinin iki temele dayandığını görmekteyiz. Bunlardan biri Latince “yol”, “çizgi” veya “yatak” anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Strateji sözcüğü zaman zaman, bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Becerikli, 2000: 98).

Strateji kelimesi Türkçeye İngilizceden girmiştir. Strateji, Türkçede kelime anlamı olarak “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir (Eren, 1997: 98). Strateji, belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür. Stratejinin “devlet” için anlamı ise; devletin kritik görevlerini ve fonksiyonlarını içeren, bunlara hedef ve amaç kazandıran ve çevre faktörlerince etkilenen çok boyutlu bir kavram olarak açıklanabilir (Barca ve Balcı, 2004: 4) .

Modern yönetim biliminde strateji, örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Böylece strateji, örgütün çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlamı taşımaktadır. İşletme yönetiminde ise strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 2000: 5).

İşletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir (Efil,1999: 294). Stratejinin örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli bir değişim halinde bulunması sebebiyle belirsizliğin had safhalara çıkması, örgütün fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, kavram üzerinde henüz genel kabul görüş tam açıklama yapılamamasına neden olmaktadır (Dinçer, 1998: 22-24).

Alfred Chandler stratejiyi “bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisi ve eylem tarzının tespiti”dir (Özel, 1998: 11) şeklinde tanımlayarak stratejinin gelecek yönelimli boyutunu vurgulamaktadır.

Strateji kavramına niteliği ve kapsamı açısından bakıldığında stratejinin amaç değil bir araç olduğu ortaya çıkmaktadır. Başarılı stratejiler için belirlenen amaçlara ulaşmak belirli bir plan dâhilinde olmaktadır. Dolayısıyla strateji, amaç ile plan arasında bulunan araçtır (Özel, 1998: 23).

Strateji, daha iyi yapmakla ilgili değil, daha farklı yapmakla ilgilidir. Daha farklıyı meydana getirebilmek için hem strateji oluşum sürecine hem de liderlik konusuna farklı yaklaşmak gerekmektedir (Kırım, 2001: 28). Öncelikle strateji oluşum sürecinde yeterince demokratik davranabilmek üst düzey yöneticilerin ve örgütün yararına olacaktır. Liderlik konusunda ise belirlenen stratejiyi tamamen benimsemiş ve oluşum sürecinde de radikal fikirleriyle katkıda bulunmuş olan kişiler lider seçilmelidir. Alışılmışın dışında sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler ileri görüş olarak tanımlanmaktadır (Bircan, 2002: 16). Stratejileri belirleyecek olanların ileri görüşlü, örgüte hâkim, örgüt değerlerini iyi bilen ve benimseyen ve daha farklıyı yapmaya çalışanlar olması gerekmektedir.

Strateji, günümüzde her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talep ve beklentilerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik ve yönetim konularını da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66-67). Nihayet, giderek gelişen ve büyüyen işletmeler, içinde bulundukları sorunlara çözüm bulabilmek, rekabet edebilmek ya da en büyük olabilmek amacıyla strateji kavramını yönetim anlayışlarının “kilit taşı” olarak benimsemişlerdir. 1970’lerde başlayan bu süreç, rekabetin de etkisiyle işletme yönetiminin her alanının strateji kavramıyla anılır olmasına neden olmuştur. Bu anlamda stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve etkinlikler bütünüdür (Dinçer, 1998: 29).

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999: 3). Stratejik yönetim süreci şu soruların araştırılmasıdır: Biz neyiz “misyon”, ne olmak istiyoruz “amaç”, ulaşmak istediğimiz hedefe nasıl ulaşacağız (strateji), stratejilerimizi nasıl uygulayacağız “yönetim”, hedeflerimize ulaşıp ulaşamadığımızı nasıl denetleyeceğiz “denetim”? (Akdemir, 1998: 99-101).

Vizyon yönetimi, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken eğilimleri belirlemektir. Vizyon yönetimi sürecinde, strateji ve stratejik yönetime ilişkin bir adım varken, stratejik yönetim sürecinde de vizyona ve vizyon yönetimine yönelik saptamalar bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde gelecekte olacakların, fırsatlar veya tehlikeler olarak belirlenmesi evresi, vizyona atıf yapan bir evredir. Geleceğin taşıdığı belirsizlik, vizyonumuza ulaşmak için seçeceğimiz yolu en ince ayrıntısına kadar belirlememizi engellemektedir. Bu yüzden, geleceğe diğer olasılıklardan belirgin bir biçimde ayrılmış, ama kendi içinde hala esneklikler taşıyan stratejiler geliştirerek hazırlanmalıdır. Bu arada stratejilerimizi daha somut eylem planlarımıza dönüştürmemiz, bu esnada uzun vadeli geleceğin

gerektirdiği esnekliği korumamız gerekmektedir. Bunu da, geleceği daha küçük ve daha net bir biçimde tahmin edebileceğimiz zaman dilimlerine bölerek gerçekleştirebilmemiz mümkündür (Yıldırım, 1998: 174).

Vizyon ve stratejilerin vadesi ile, bunları hangi zaman dilimlerine bölerek gerçekleştireceğimiz koşullarımıza bağlıdır. İlke olarak hem vizyonumuzun hem de stratejilerimizin mümkün olduğunca uzun vadeli olması gerekmektedir. Çünkü, uzun vadeli bakış açımız, orta ve kısa vadeyi de içine aldığı halde bunun tersi geçerli değildir. Yani uzun vadeli bir amacımızı bölerek, kısa vadeli olanlara ulaşabilir; ancak, kısa vadeli olanları toplayarak süreyi uzatamayız (Yıldırım, 1998: 174). Öte yandan vade uzadıkça belirsizlik artacağı için, vizyon ve stratejilerimiz anlamsız olabilecektir. Gerçi koşulların değişmesi ile hem vizyonun hem de stratejilerin yeniden düzenlenmesi mümkündür. Ancak, yine de bakış açımızın niteliğini koruyabileceğimiz bir süreyi seçmemiz çok daha uygundur.

1.3.2. Vizyon ve Misyon

Fransızca kökenli olan misyon, kelime anlamı olarak; “bir şahıs veya heyete verilen husûsi vazife”, “geçici ve belirli bir vazife” (Doğan, 2003: 923) şeklinde tanımlanmaktadır. Yani misyon, belirlenmiş ve geçici olabilen bir görevi ifade etmektedir. Misyon, sözlük anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün, çalışma alanını, var olma nedenini ortaya koyar.

Misyon her örgütte “varlık nedenimiz nedir”, “ne yapmak istiyoruz”, “malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir” sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı yanıtlar verilmesini gerektirir (DPT, 2003: 20). Misyon, süreklidir, bir kere ulaşılmakla ortadan kalkmaz. Yöneticilerin kararlarını, çalışanların davranışlarını etkiler ve biçimlendirir. Nicelikle ilgili

olmaktan çok nitelikle ilgilidir. İçe dönük değil dışa dönüktür. Örgüte özgü ve ayırt edici iddiadır.

Her örgüt yazılı olsun veya olmasın, bir felsefe ve bir misyona sahiptir. Örgütün her türlü faaliyetlerinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu felsefe, örgüt kurucularının ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşmaktadır. Özellikle misyon, herhangi bir örgütün en önemli var oluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çevreyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik misyonla kazanılmaktadır. Bu açıdan örgütün amaçlarına hakim bir mevkide yer alan misyon, basit bir şekilde; “işletmemiz nedir ve uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye yarayacaktır?” sorularının cevabının verilmesi ile tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1992: 51).

Tanımların ortak ifadesiyle, üst yönetim tarafından iç ve dış analizler yapıldıktan ve alt kademelerin görüşü alındıktan sonra belirlenen misyon, inanç ve iddia içeren bir belge olarak ortaya konulmalıdır.

Misyon kavramı kendi arasında dört unsura ayrılır: Amaç, strateji, davranış standartları ve değerler. Amaç; örgütün kim için var olduğu ve tüm etkinliklerinde kimin yararının göz önünde bulundurulduğudur. Strateji; işin çeşidini, diğer örgütlere karşı arzulanan konumu ve rekabet avantajı sağlayıcı kaynakları dikkate alır. Davranış standartları; örgüte uymak zorunda olduğumuz kurallar ve normlardır. Değerler; inançlar ve davranış standartlarının ardında bulunan moral ve motivasyon ilkelerini ifade eder.

Örgüt misyonunun özellikleri şunlardır (Dinçer, 1992: 63-64):

- Misyon, uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir zaman için ortadan kalkmaz.
- Misyon, paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyon, örgütün içine değil, dışına yöneliktir.

- Misyon, örgüte özgüdür ve özeldir.

Misyon ifadesinin oluşturulması zordur. Üst yönetimin katılımı önemli ise de çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, müşterilerin ve örgütün yakın çevresinin de misyon ifadesinin oluşumuna katkıları gerekmektedir. Misyon ifadesi yazıldıktan sonra, onu hazırlayanlar, gerekli görülen bölümleri değiştirmelidirler. Çünkü her zaman değişken olan çevre yüzünden, misyonun içinde barındırdığı strateji ve değerler de zamanla uygunluklarını yitirebilecekleri için eski stratejilere ve değerlere bağlı kalmak, başarıya giden yolu açmak yerine tam tersine tıkayabilir. Bir kez oluşturulduğunda örgütün misyonu çok seyrek değişmeli fakat yeniden değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

1.3.2.1. Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklar

Bir örgütün vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Gerçekte bu iki kavram birbirinden çok farklı kavramlardır. Bu yüzden vizyonun anlam olarak en fazla karıştırıldığı kavram misyondur. En belirgin şekli ile misyon, bir organizasyonun var olma nedenidir. Vizyon ise organizasyonun gelecekte bulunmayı arzu ettiği yeri hedefler. Ancak unutulmaması gereken bir konu da misyon vizyona ulaşmada çok önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayali, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amacı temsil eder. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç varken, bir misyonsa uzun seneler aynı kalabilecektir.

Vizyon, kuruluşlardaki çalışanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olamamaktadır. İnsanların, amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Örgütün var oluş nedenini açıklayan misyon, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir ve “niçin” sorusuna yanıt vermektedir. En güçlü misyonlar, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlere göre değil,

müşterilerin bakış açısına, göre hazırlanmış olanlardır. Örneğin; AKBANK'ın misyonu bankacılık hizmetleri, TOFAŞ A.Ş.'nin misyonu otomotiv sanayi mamulleri üretmektir (Aydemir, 1991: 3). Ancak amaçları, insan yaşamını koruyarak ve yaşam kalitesini artırmaktır.

Vizyon, örgüt amaçları ile çok yakından ilgilidir, misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Örgüt misyonu; örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak değer olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 10). Vizyon bir gelecek görüntüsünün yanında, örgütü ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir.

Vizyon bildirilerinin birçoğu, örgütlerin birlikte çalıştığı grupların beklentilerini ortaya koyan misyonları tanımlamaktadır. Misyon, örgütlerle ilgili grupların sınırlarını olabildiğince geniş tutmalıdır; yalnızca tek bir grubun çıkarına seslenmemelidir. Yani bireylerle değil, insanlarla ilgili olmalıdır. Üst yönetimin vizyon ve misyon sahibi olması çok önemlidir. Vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe, yani vizyona ulaşılamaz (Aktan, 1998: 50).

1.3.3. Vizyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kurum çalışanlarının sahip olduğu inanç ve değerleri, örgüt içi ve dışı uygulamalarını, yazılı ve sözlü kurallar, talimatlar, emirler, bildiriler, örgütün geçmişi, yaptığı ve yapmış olduğu tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bir vizyon bildirisi, daha çok örgütteki kültürel yapıyı, kültürel birlik ve bağlılık kavramlarını eşsiz kılmak ve örgütteki insanların motivasyonunu sağlamak üzere düzenlenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, “neyin önemli, iyi ve doğru olduğu hakkında örgüt üyelerinin paylaştığı

oldukları gizli değerler bütünüdür” (Rowan, 1997: 148) ve bu değerler de büyük bir oranda grup normlarıyla uyumludur.

Örgüt kültürünün oluşmasında yöneticilerin katkısı çok büyüktür. Örgütün rolünü ve misyonunu netleştiren, eylemleri destekleyen, ideolojileri geliştiren yöneticilerdir. Yöneticiler örgütün genelinde anlaşılacak ve uygulanmak üzere belirsiz ve bilinmeyen gelecek için vizyon oluşturmalı ve oluşturulan vizyonun ardından bu vizyona erişebilmek için bir strateji belirlemeli ve yönetici tarafından oluşturulan vizyonu tüm örgüte etkinlikle iletilmelidir (Rowan, 1997: 152).

Kültürün örgütte sınırları belirleyici bir rolü vardır ve kültür ve vizyon birbirine böyle sınırsız bağlı olduğu içindir ki bazen bu kültürler, vizyonu sınırlamaktadır. Bazen de yanlış bir vizyon, örgüt üyelerinin moralini bozar ve sağlıklı bir örgüt kültürünü zayıflatabilir. Ancak kültür ve vizyon birbirleri ile uyumlu olduklarında ise mükemmellik kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

1.3.4. Vizyon ve İmaj

Günümüz örgütleri açısından imaj kavramı oldukça önem kazanmış ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli bir fonksiyonu olarak ön plana çıkmıştır (Çelik ve Akgemci, 1998: 217). Sanayileşme döngüsü ile bir yandan teknolojik bilgi birikimini artırıp insanlara daha yüksek bir hayat standardı sunarken diğer yandan da birbirinin yerini tutan/tutabilen ikame mal ve hizmet üretenler arasında da rekabeti artırmaktadır. Bu yüzden hızlı teknolojik değişim, küreselleşme ve müşteri tatmini konularının giderek önem kazanması, hem halkla ilişkilerin hem de olumlu bir imajın gerekliliğini ortaya koymuştur (Şimşek, 1998: 245).

Küreselleşmenin sonucu olarak değişmeye başlayan örgütlerin, küresel bir vizyona sahip olmaları onların değerlerini, misyonunu ve hedeflerini belirleyecek ve buna bağlı olarak, bir örgüt imajı oluşturmalarına

neden olacaktır. Bu ise başarıyı beraberinde getirecektir. Vizyon sahibi olmak, küreselleşmenin gereği olan değişimin hızını artırmada önemli bir faktördür. Özetle etkili bir vizyon, küreselleşme sürecinde pusula görevi gördüğü içindir ki, etkili küresel bir vizyon oluşturmak kaçınılmaz olmaktadır (Güzelcik, 1999: 89).

1.3.5. Vizyon ve Personel Güçlendirme

Örgüt içerisinde bir grup çalışanın vizyonu sahiplenerek paylaşmaya başlaması, sadece kendi sorumluluğunu değil, örgütün bütününe sorumluluğunu taşımaya başlaması anlamındadır. Daha çok sayıda insanın ortak vizyonu paylaşması, organizasyonun gelecekteki resminin daha somut olarak görülmesini sağlayacaktır.

Örgütün her kademesinde vizyona ihtiyaç vardır. Zorluklarla mücadelede ve sorunların çözümünde örgütün her kademesinde çalışanların güçlenmesi günümüzde en belirgin yöntem halini almıştır. Güçlendirme, insanlara yetki vermekten daha çok, sahip oldukları gücü tanımak ve örgütün daha iyi işlemesini ve çalışmasını sağlamak için bu gücü açığa çıkarmaktır (Eren, 1998:99). Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirerek onu işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 1999: 321).

Personel güçlendirme, özellikle işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene ve inanca dayalı olarak, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine izin veren bir anlayış olduğu için, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi anlayışı hâkimdir. Ayrıca personel güçlendirme, iş dünyasında karşılaşılan sorunlarla mücadele etmede kullanılan “düşünme, hissetme, sezme ve algılama” olmak üzere dört temel unsuru da içinde barındırmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 79).

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı kıstası, bilgi ve enformasyon süreçlerinin daima paylaşımıdır. Örgüt içinde olup bitenden bihaber, misyon ve vizyon kavramlarına yabancı, örgütün nereden gelip nereye gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi ne yazık ki mümkün değildir (Koçel, 1999: 321).

1.3.6. Vizyon ve Yöneticilik

Yönetim işlevi, yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edilecek olursa, yöneticiyi; “başkaları vasıtasıyla örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi” olarak tanımlayabiliriz (Şimşek, 1998: 14). Örgüt yöneticileri vizyonlarına bir göz atma ihtiyacı hissettiklerinde stratejik planlar oluşturmak zorundadırlar. Böylece yöneticiler, gelecek için bir vizyon geliştirme ihtiyacı hissederler ki bu da vizyona dayalı liderliği beraberinde getirecektir. Çünkü iyi bir yöneticilik için vizyon geliştirme olmazsa olmazlardandır. Örgütün gerçekleştirilmesi öngörülen amacını açıkça ifade eden vizyonuyla aynı kapsamda örgütsel kültürün değişimini sağlamayı ilk görev olarak algılayan kişi vizyoner liderlik vasfına sahip yöneticidir (Solman ve Heinze, 1995: 119). Başarılı bir yöneticinin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon ortaya koymaktır.

Bir örgüt yöneticisi, vizyonu yönettiği kişilerle oluşturabilirse, bu vizyon etrafında toplanmak ve vizyonun gösterdiği yolda ilerlemek çok kolaylaşacaktır. Bu durumda vizyon yönetiminin en önemli araçlarının, yoğun iletişim ve yöneticilik olduğu açıktır (Budak, 1999: 46). Vizyon sahibi yöneticiler, güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik özellikleriyle, vizyonu açıklamak için kurum kültürünü değiştirmek gibi köklü kararlarıyla ve ayırt edici davranış biçimleriyle farklılaşırlar. Aşağıdaki tabloda, Korn/Ferry International 1989 yılında Japonya, ABD, Batı Avrupa ve Latin Amerika’dan temsilcilerin de aralarında bulunduğu, yirmi değişik ülkeden, 870 tanesi

yönetim kurulu üyesi olan 1500 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırmayı yayınlamıştır:

Tablo 1: Yönetici ve Liderlerin Sahip Oldukları ve İhtiyaç Duyacakları Özellikler Korn/Ferry Araştırma Sonuçları

Kişisel Özellikler	989	000	Bilgi ve Beceriler	989	000
Güçlü bir vizyon duygusu	75	98	Strateji formülasyonu	68	78
Ücret ve performansı birleştirme	66	68	İnsan Kaynakları Yönetimi	41	53
Çalışanlarla sıkça iletişim kurma	59	91	Uluslararası ekonomi ve politika	10	19
Etik üzerinde durma	74	89	Bilim ve teknoloji	11	15
Yönetim sürekliliği için plan yapma	56	85	Bilgisayar kullanma	3	7
Müşterilerle iletişim kurma	41	78	Pazarlama ve satış	50	48
Sadakati ödüllendirme	48	44	Muhasebe ve finans	33	24
Bütün temel kararları alma	39	21	Topluma hitap etme	16	13
İlimli davranma	32	13	Üretim	21	9

Kaynak: Quigley, Joseph V., Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, 1998, s:33.

Araştırmada, yöneticilerden 2000 yılında yönetim kurulu başkanlarında bulunması arzu edilen başlıca özellikleri ve yetenekleri tanımlamaları istenmiş ve %98’lik bir kesim “vizyon sahibi olması” seçeneğini en önemli özellik olarak kabul etmişlerdir.

Vizyon sahibi yöneticiler kalıplaşmış görüşlere, fikirlere meydan okuyarak tamamen yeni ve özgün kavramlar geliştirir. Bu tür vizyoner yöneticiler kendi hareket alanlarını kendileri büyütürler. Vizyon sahibi yönetici, yeni sorunlar formüle eder ve yine kendisinin belirlediği yöntemlerle bu sorunları çözer.

1.3.6.1. Vizyon Sahibi Yöneticilerin Özellikleri

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bunlar; Liderler lider doğar, sonradan lider olunmaz, Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir, Liderler karizmatiktirler. Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler de, rekabet savaşları içerisinde bunalmadan ayakta kalabilmek, kendini kanıtlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için hızlı bir değişim süreci içindedirler. Bu yüzden günümüz değişen ve gelişen şartları içinde yöneticilerin de yepyeni özelliklere sahip olması gerekmektedir. Vizyon sahibi bir yöneticinin sahip olması gerekli nitelik ve özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Fidan, 1997: 203 ve Erçetin,1998: 88) :

- Örgüt için belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahiptir.
- Örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışır.
- Örgütsel yenilikler yapmaya isteklidir.
- Çok daha iyi ve kaliteli şeyleri sunabilecek bir geleceği düşler ve paylaşır.
- Vizyon geliştirme yeterliliğine sahiptir.
- Kimsenin fark edemediği potansiyeli görerek, bu potansiyeli akıllıca kullanmak.
- Yerleşik değer yargılarına aldırış etmeden, geçmişini ancak geleceği analiz edebilmek için inceler.
- Herkes işe nasıl başlaması gerekeceğini düşünürken vizyon sahibi yönetici, işin bitmiş şeklini gözünde canlandırmaya başlamıştır bile.
- Vizyonu geniş yöneticinin gözlem ve öğrenme yeteneği oldukça gelişmiştir.
- İçinde bulunduğu durumun farkındadır. Örgüt dışındaki mevcut durumu gözlemleyerek, kendi örgütünün geleceğini anlamaya çalışır.

- Beklenmeyen sürprizlere her zaman açıktır.

Yönetici bu özelliklere sahip olduğu ölçüde, etkin bir yöneticilik ortaya çıkacak ve bu şekilde örgüt geleceğe taşınabilecektir.

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması, örgütteki bireylerin ve bizzat örgütün amaçlara ulaşmasını sağlamak ve başarısının artırılması gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler, örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir (Buluç, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC>).

İKİNCİ BÖLÜM

KENT STRATEJİSİ VE VİZYONU

Günümüzde özellikle işletmeler ve çok çeşitli örgütler için çok şey ifade eden stratejik yönetim kavramı, son zamanlarda kentlerin geleceğine yön vermek amacıyla da kullanılır hale gelmiştir. Bu bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları tanıtılarak, stratejik yönetimin kentsel vizyonla bağlantısı araştırılmaya çalışılacaktır.

2.1. STRATEJİK YÖNETİM

Geçmiş yıllardaki çevre koşulları 21.yüzyıldaki ortama göre göreceli olarak daha durağan ve tahmin edilebilir nitelikteydi. Değişim birçok endüstri dalında doğrusal olarak algılanıyordu. Başlıca rakipler genellikle küresel olanlar değil yerli olanlardı. Örgütler hiyerarşik olarak yapılandırılıyordu ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile destekleniyordu. Günümüzde ise; üretilen ürünlerin kısa süre içinde yenilenme ihtiyacı, giderek artan değişim şekli ve oranları, verilerin artması ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme ihtiyacı ile ortaya çıkan şartlar, örgütleri zorlu bir rekabetin içine sokmaktadır (Besler, 2003: 76). Söz konusu rekabet yönetim uygulamalarında da sürekli değişimi gerekli kılmaktadır.

En basit tanımıyla stratejik yönetim; bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder (Aktan, 2005c: 38). Bir girişimin başarılı olması, varlığını sürdürmesi ya da yok olmasına neden olabilecek kararların ve eylemlerin belirlenmesi stratejik yönetim sürecini ifade eder. Stratejik yönetim; “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak karşılıklı işlevsel kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı ya da bilimi olarak tanımlanabilir” (Becerikli, 2000: 100).

Stratejik yönetim, örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur ve stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra bu çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Eren, 2000: 18).

Genel manada geleneksel yönetimle stratejik yönetim birbirinden çok farklı kavramlar değildirler. Stratejik yönetim genel manadaki yönetimin hiyerarşik olarak üst kademelere münhasır hale getirilmiş halidir. Bir organizasyondaki orta kademe çalışanlarının yaptığı yönetime operasyonel yönetim, üst kademedeki yöneticilerin faaliyetlerine de stratejik yönetim denmektedir. Buradaki temel farklılık stratejik yönetimi icra edecek olan yöneticilerin gözlerini pencereden dışarıya çevirmiş olmalarıdır (Dinçer, 1995: 30). Bu manada stratejik yönetim; bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği, üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanması olarak ifade edilebilir. Bu noktalar; “üst yönetim değerleri”, “çevre” ve “elde bulunan kaynaklar”dır. Stratejik yönetim çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi gerektiğini vurgular (Bayraktaroğlu, 2002: 48-49).

Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran kendine özgü üç niteliği günümüz örgütlerine ve yöneticilerine pratik perspektifler sunmaktadır: “stratejik yönetimin gelecek yönelimli olması”, “rekabet avantajı yaratmaya odaklanması” ve “holistik/bütüncül olması” (Barca, 2004: 8). Zaten yapılan değişik stratejik yönetim tanımlarından da bu üç özelliği seçilebilmektedir. Fakat bu üç niteliğin bir arada bahsedildiği bir stratejik yönetim tanımı bulunmamaktadır.

Geleneksel yönetim fonksiyonları aslında stratejik yönetimde de değişmemekte, sadece bu fonksiyonlar dış çevre üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Stratejik yönetimin amaçlarından bir tanesi de

geçmişteki başarıları tekrardan çok, organizasyonu her an bir tehlike içinde bırakabilecek ya da önüne bir fırsat çıkarabilecek dış çevreye karşı hazırlıklı olabilmektir (Dinçer, 2003: 36). Yani stratejik yönetimin her organizasyon için bir müteyakkız olma hali olduğunu söyleyebiliriz. Şüphesiz her örgüt kendi geleceği için uyanık olmak durumundadır. Fakat stratejik yönetim ile birlikte bu uyanık olma hali yapılan stratejik planlar ile sürekli ve sistemli bir halde olacaktır.

Özel kuruluşlar açısından bakıldığında bu kuruluşların varlık nedenlerinin başarı olduğu ve bu başarının ölçüsünün de kâr olduğu söylenebilir. Bazı firmaların diğerlerine göre neden başarılı olduğu ya da yüksek kârlar elde ettiği sorusunun cevaplanması sadece basit bir merakın giderilmesi değildir. Asıl soru rakiplere göre daha avantajlı duruma nasıl gelinebilir sorusudur ki, rakiplere göre daha avantajlı duruma gelmek beraberinde yüksek kârları da getirecektir.

Örgütlerin çevresini oluşturan unsurlardaki değişimin örgüt bünyesine taşınması ve bu doğrultuda yeni amaç ve araçların belirlenmesi günümüzde stratejik yönetim anlayışıyla gerçekleşmektedir. Bu yolla geleceğin tasarlanması ve yönetimi, örgütlerce daha kolay olmaktadır (Aslanakutlu ve Coşkun, 2000: 19).

Kaynaklara dayalı yaklaşım ise firmaların başarı ya da başarısızlıklarının nedenlerini içinde bulundukları endüstri yapısı gibi dışsal nedenlere bağlı olarak değil, tam aksine içsel potansiyel kaynak ve yeteneklerine bağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve yeteneklere sahip firmalar, uzun vadede daha yüksek kârlar elde edebileceklerdir. Firmaların kolay taklit edilemeyen kaynak, bilgi, kabiliyet, gizli varlıkları ve rekabet avantajı yaratmada anahtar kavram olan temel yetkinlikleri, firmaların uzun dönemde yüksek performans ve kârları anlamına gelmektedir (Barca, 2002: 36).

Kamu yönetiminde işletmecilikten gelen uygulamalardan olan stratejik yönetim, genel yönetim sürecinden ayrı düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, planlama, örgütlendirme, yürütme, denetim gibi temel yönetim işlevlerini ortadan kaldırmaz. Stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve örgütün gelecekte nerede olacağıyla ilgili soruları yanıtlar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesiyle buraya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 35).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2003: 7).

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999: 3).

2.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim ve yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında

organizasyonlar; daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar (Çevik, 2001: 132). Bunun yanı sıra, kamuda da bu konu önemli bir hal almıştır.

Stratejik Yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Çevik, 2001: 133).

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır. Kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de (pazar yapısı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur (DPT, 2003: 1-33).

Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

1. Strateji ne'dir?
2. Strateji niçin oluşturulmalıdır?
3. Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
6. Stratejiler kim/ler tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Bu tekniğin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Eren ve Durna, 2002: 55-57):

- Stratejik yönetimin amacı; organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tepe yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniği olduğu için organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden kurum için en optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.

Sıralayacak olursak stratejik yönetimin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Toptancı, 2006: 303-304):

a) Stratejik yönetim geleceğe yöneliktir: Stratejik yönetim geleceği yönlendirmemizde örgüt çalışanlarına rehberlik ederek hem örgüt içindeki hem dışındaki mevcut durumu değerlendirmeye olanak sağlar. Ayrıca gelecekteki fırsat, tehdit ya da zorlukları belirleyip bu fırsatlardan yararlanırken güçlük ve tehditlerden kaçınmayı sağlayacak kararlar almamıza temel teşkil eder.

b) Stratejik yönetim değişime giden bir düşünme ve davranma yoludur: Stratejik düşünce değişimle uğraşan, problem odaklı olmayıp çözüm aksiyonuna hızla geçen bir yönetim zihniyetidir.

c) Sürekli tekrarlanan bir süreçtir: Stratejik yönetim, bir seferlik ya da durup başlayan bir süreç değildir. O devamlı işleyen ve bu arada deneyim kazanıp kendini geliştiren bir süreç olma özelliğine sahiptir.

d) Stratejik yönetimin diğer yönetsel süreçlere rehber oluşturacak bir çatı sağlar: Stratejik yönetim, program dizayn, program bütçe, yapı, insan kaynakları, geliştirme ve değerlendirme gibi süreçlere rehberlik eder. Stratejik planlama gerçek operasyon ya da uygulama planlarını yapmaz. Fakat bunların yapılmasına rehberlik eder. Bunu da amaçlar, stratejiler, politikalar, değerler, göstergeler ve standartlar belirleyerek yapar.

e) Stratejik yönetimi uygulamak zor ve talepkârdır: Daha fazla disiplin ve entelektüel bir çaba gerektirir. İstenen, örgüt üyelerini eyleme zorlayacak kriz ve olayların gelmesini beklemeden, gelecekteki eylemleri şimdiden seçme yönünde bir istek ve yetenek göstermeleridir.

2.1.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya sorun çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların

belirlenmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder. Yani stratejik yönetim süreci; Örgüt stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi süreçleri olmak üzere üç aşamadan oluşur (Odabaş, 2004: 85). Sürecin başlangıcını, amaçların belirlenmesi ve uygun stratejilerin gelişmesi oluşturur. Daha sonraki aşamaları ise, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır.

2.1.2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasında yöneticiler, örgütün var olan koşullarını değerlendirir. İç kaynak analizi yapar ve planlar geliştirir. Stratejik planın geliştirilmesi için çevredeki değişimlerin izlenmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak, gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Örgütlerde sistemli bir şekilde bilgi toplanması, bu bilgilerin her çalışana sunulması ve bir öğrenme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu bilgi toplama ve değerlendirme sonucunda şu temel analizler yapılır. Bunlar:

a) Dış Çevre Analizi (Kuruluş Dışı): Siyasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası çevre faktörleri; pazarın tanımı, tedarikçiler, müşteriler, raporlar, ikame mallarının yarattığı fırsat ve tehditlerin analizidir.

- Fırsatlar: Herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Çevresel gelişmelerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için, bugünkü durumdan farklı bir alternatif olması, bugün künden daha çekici olması ve örgütün ortaya çıkan yeni durumu değerlendirecek yeteneğinin olması gerekir (Dinçer, 1998: 205).

- Tehditler: Tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek her şey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide

olan örgütün (sistemin) buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artacaktır (Dinçer, 1998: 208).

b) İç Çevre Analizi (Kuruluş İçi): Bu değerlendirme eldeki üretim kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Bu da sahip olunan işgücü, finansal kapasite, teknolojik durum gibi faktörleri içermektedir. Bu arada örgüt kültürü, insan kaynakları, liderlik, motivasyon sistemleri, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi yetenek ve varlıklar da özel sektörde işletmelerin yumuşak unsurlarını oluşturmakta ve bu faktörler de iç çevre analizinde dikkate alınmaktadır. Öte yandan, kentteki işletmelerin başarısız olma nedenleri ve beklentileri de tespit edilebildiğinde kent yönetiminin daha etkili yönetim stratejileri geliştirmesine katkıda bulunacaktır.

c) Müşteri Analizi (Vatandaş) : Özel sektörün odaklandığı önemli temel konulardan biridir müşteri ihtiyaç ve beklentileri. Çünkü müşteri bu sektörün ana gelir kaynağı, varlık nedenidir. Müşteri/yurttaş analizi, örneğin, yerel yönetim birimlerinin hizmet sunmayı hedeflediği yurttaşların tanımlanmasını ve incelenmesini kapsar. Müşteri/yurttaş genellikle o kentte yaşayanlar veya kısa bir süre için de olsa kenti ziyaret eden kişidir.

d) Rekabet Analizi: Özel sektör açısından burada en önemli unsur rakiplerdir. Ayrıca bu aşamada, M. Porter'ın iş çevresindeki rekabeti etkileyen "beş güç" bahsedilmektedir (Ülgen ve Mirza, 2004: 74). Bunlar, rekabetin şiddeti, müşteriler, tedarikçiler, olası ikame malları, olası rakiplerdir. Örgüt, bu beş faktörü iyi analiz etmek ve stratejilerini buna göre belirlemek zorundadır. Aksi takdirde yaşamını sürdürebilmesi şansı kalmayacaktır.

2.1.2.2. Stratejilerin Uygulanması

Bu aşamada seçilen stratejilerin uygulanmasına başlanır. Örgütün kaynakları harekete geçirilir, uygun organizasyon yapısı kurulur, insan kaynağı seçimi, eğitimi, yerleştirilmesi gibi uygulamalar yapılır. Denilebilir ki stratejik yönetim sürecinin en zor aşamasıdır. Yapılan araştırmalar, birçok organizasyonun bu aşamada başarısız olduğunu göstermektedir. Bu süreçte

uygulama süresi ve yöntemi açık bir şekilde belirlenmeli ve çevre çok iyi analiz edilmelidir. Özellikle şu hususlar önemlidir:

a) Liderlik: Yerel yönetim, liderliği belirlenen vizyon ve plana kendisini bağlamalıdır. Lider, en önemli unsurdur. Lider geleceği tanımlayacak, çalışanları bu vizyon doğrultusunda motive edecek ve onlara tüm engellere rağmen “yapabilecekleri” ilhamını verecektir. Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır. Bu tür uygulamaya yönelik örgütlenmeye ve stratejik planın uygulanmasına bir bütün olarak nezaret edecek, örgüt birimlerine ve çalışan bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyecek, heyecan ve sinerji yaratacak yöneticilere gereksinim vardır. Bu yöneticiler biçimsel yönetici pozisyonunda bulunmaktan öte, sözü edilen güdüleme, heyecan ve sinerjiyi yaratabilecek önderler olmalıdır (Durna ve Eren, 2002: 68) . Daha da önemlisi, yalnızca bir kişinin çabasına bağlı olmaktan çok, üst yöneticilerden, orta düzey yöneticilerden özel yetenek ile deneyimi olan, örgüt içinde sevilen, doğal önderlerden yararlanmak gerekir. Bunların hepsi örgütün stratejistlerini oluşturur.

b) Bütçe: Bütçe, önemli sürükleyicilerdendir. Uygulanacak stratejiler, başarılabacak amaç ve hedefler, gerçekleştirilecek vizyonun tümü bütçe ile çok yakından ilgilidir. Bütçeler, belli bir dönemde elde edilebilecek gelirlerle, yapılacak harcamaların hangi alanlarda ve hangi miktarlarda gerçekleşeceğini gösteren hesap cetvelleridir. Stratejik yönetim anlayışında, verilen bütçelere göre plan yapılmaz aksine, bütçeler kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş planları ve programları uygulamaya imkân verecek şekilde bütçeler hazırlanır. Bu uygulamaya “program bütçe” adı verilir. Stratejik amaçlar, bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetler belirlendikten sonra her faaliyetin maliyetinin hesaplanması gelecektir. Özellikle genel bütçe yapanlar dışında alt kademe uygulayıcı kamu örgütlerinde maliyet unsurları olan ancak, o faaliyet için ayrıca gerekmiyip otonom olarak sağlanan kaynaklar göz önünde bulundurulacaktır. Stratejik yönetimde kaynakların

temin edilerek uygulayıcılara verilmesi kadar, bu kaynakların uygun zamanda, uygun miktarda sağlanması, fazla veya yetersiz olmaması; kaynakların harcanmasıyla faaliyetin tamamen gerçekleştirilebilmesi, mevcut kaynakların verimliliğinin arttırılarak bütçe ödeneklerinin etkililiğinin arttırılması da bütçe uygulamasına yönelik önemli ilkelerdir.

d) Örgüt Yapısı: Vizyon, amaç ve hedefler organizasyon yapısında yansımalıdır. İlgili herkes, belirlenen vizyonu paylaşmış olmalıdır. Şu unutulmamalıdır ki, bir gemi filosunun hızı, en düşük gemiye bağlıdır.

e) Örgüt Kültürü: Kültür, inançların, değerlerin, tutumların paylaşılmasıdır. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesinde önemle üzerinde durulması gereken bir konudur örgüt kültürü. Bu kültür zaten vizyona yansımış olacaktır. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni yönlelere doğru ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve bu nedenle de başarı artacaktır.

2.1.2.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin uygun bir şekilde işlemlerini sağlamak için, bu sürecin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi üzerine odaklanılmalıdır (Durna ve Eren, 2000). Kontrol aşaması, yönetim süreci içinde değerlendirme işlevinin temel unsurlarından biridir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme aşamasına gelinir. Stratejik yönetim sürecinin uygun bir şekilde işlemlerini sağlamak için, bu sürecin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi üzerine odaklanılmalıdır (Durna ve Eren, 2000: 68). Bu aşama, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve düzeltilmesidir.

Stratejik yönetim sürecinde değerlendirme, geriye yönelik hukuka uygunluk denetimi şeklinde değil; stratejik amaç ve hedefleri başarımla (performans) düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir.

2.1.2.3.1. Performans Denetimi

Planlarda ve programlarda belirtilen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, örgütün performansını gösterir. Genel amaçların daha somut eylemler biçiminde açıklandığı program ve projeler, başarımın ölçülmesi için somut ölçütler belirlenmesinde yardımcı olur. Stratejik yönetim anlayışında dönem sonlarında gerçekleşen başarı veya başarısızlık ya da hata ve eksiklerin ölçülmesi yerine sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, hataları öngörüp meydana gelmeden giderme veya hemen giderme çabaları ön plana çıkar. İşlerin yapılması kadar, işlerin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktıların ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir. Bunun için performans (başarım) kriterleri kullanılarak yapılan amaca yönelik denetime performans denetimi denir. Performans denetiminin unsurları ise şunlardır (Kubalı, 1999: 37):

a) Tutumluluk: Kaynakların yeterli miktarda, gerekli zamanda ve en az maliyetle sağlanması anlamına gelmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olandan fazlasını harcamamaktır. Ayrıntılı maliyet analizlerine ve alternatiflerin değerlendirilmesine göre ölçme yapılabilir. İş analizlerinde gereksiz tekrarların önlenmesi, gereksiz yapılan işlerin ayıklanması, masraflı eski teknolojinin kullanılmaması, pazar araştırması gibi önlemler maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur.

b) Verimlilik: Verimlilik, kullanılan girdilerle elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgili bir kavramdır. Bir birim girdi başına (malzeme, işgücü, para ve teknolojinin bileşimi aynı iken) elde edilen ürün miktarının artırılması; aynı miktardaki çıktının daha az girdi ile elde edilmesi veya girdi miktarındaki artıştan daha fazla çıktı sağlanması verimlilik türleri olarak belirtilir. Kısa dönemde işgücünün ve diğer girdilerin üretkenliğinin artırılması verimlilik açısından önemlidir. Stratejik planlamada ve iş programlarında, eldeki

kaynaklara ve sağlanacak kaynaklara göre beklenen iş ve üretim miktarının belli edilmesi, performansın ölçülmesi bakımından önemlidir.

c) Etkililik: Hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediği yani işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkililiğin ölçülmesinde çıktı ile sonuç arasında ayırım yapılır. Çıktı, örgüt içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri de ifade eder. Kamu kuruluşları açısından örneklendirilirse, işin yapılması kadar, yapılan işin toplumsal bir sorunu çözmüş olması da gerekir. Çıktı ve sonuç göstergeleri birbirine karıştırılmamalıdır. Çıktı ve sonucun, aynı kavramı ifade edebildiği durumlar olmasına rağmen, esasında iki gösterge birbirinden ayrıdır. Örneğin;“Tedavi gören ve taburcu olan hastaların sayısı” bir çıktı göstergesidir. Burada sadece sayı ile ifade edilmektedir. Programın tedavi gören insanlar üzerindeki etkilerinin ne olduğu belirsizdir. Öte yandan “Taburcu edilen ve yardıma muhtaç olmaksızın hayatını sürdüren hastaların sayısı” ise bir sonuç göstergesidir. Burada, tedavi sonrasında tedavi edilen insanların hayatlarındaki değişiklik ölçülebilmektedir. Performans değerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken husus, çıktıların faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, sonuçların ise stratejik amaçlara karşılık gelmesidir (DPT, 2003: 43).

Değerlendirme aşaması, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem de başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme aşaması yeniden başlatılır.

2.2. DEĞİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM

Günümüzde strateji seçimi örgütün çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin

davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bu çok değişkenli ortamda, değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veya birtakım varsayımlardan hareketle kantitatif kesin bir programlama yapmak olanaksız olmaktadır. Kantitatif araçlarla optimal seçiş hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir (Eren, 1990: 7).

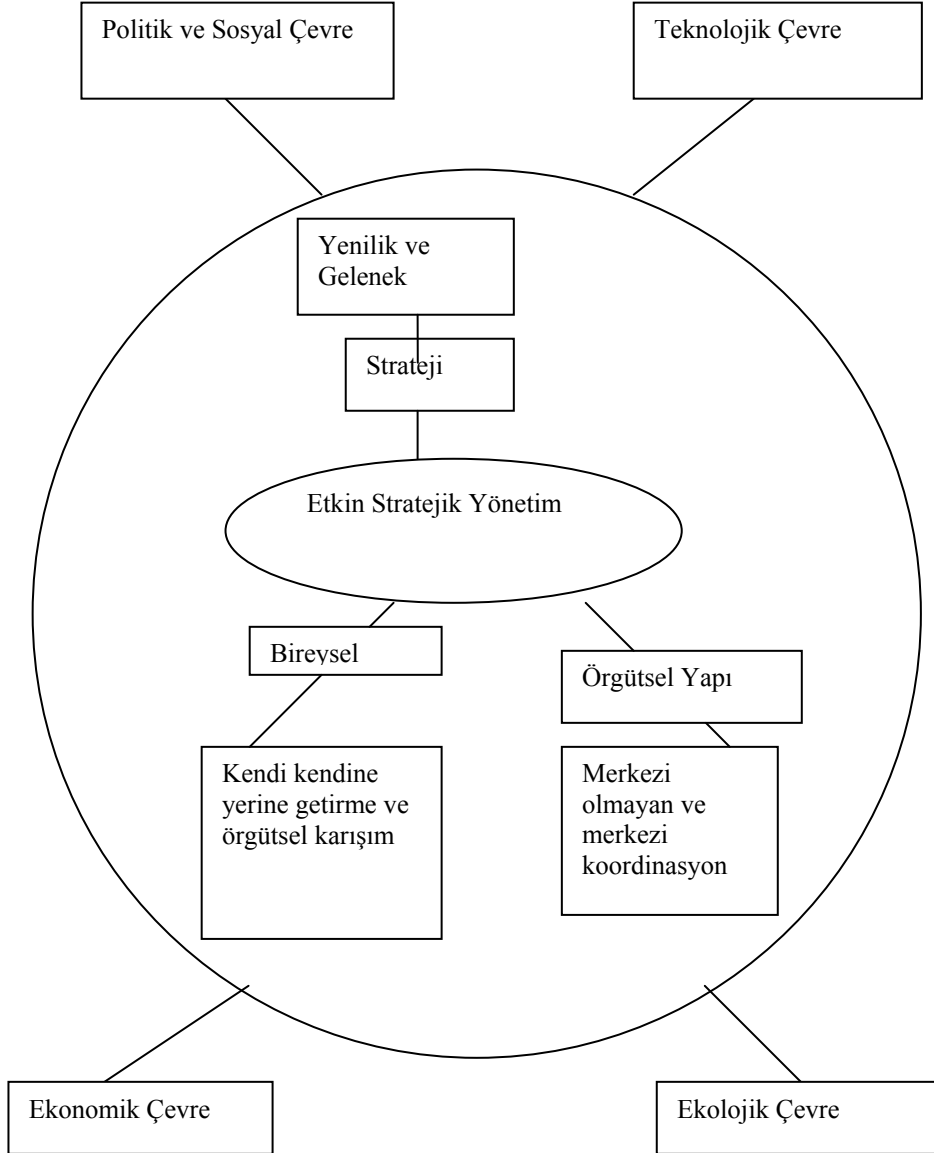
Başarılı bir örgüt, çevresi içinde varlığını sürdürebilmek için toplumun gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan örgüt olarak tanımlanır. Toplumun gereksinim ve talepleri doğrultusunda değişebilmek için başlıca koşullar, değişimi önceden sezebilmek, değişime karşı hazırlıklı olmak, değişimi izlemek ve değişimin etkilerine karşı önlem almaktır. Yine başarılı bir örgüt, aynı yönde çaba harcayan insanların hızla değişen koşullarda, birlikte hareket etmeleri sonucunu ortaya çıkaracaktır. Stratejinin başarılı olmaması halinde ise kişiler, belirli işlevler çerçevesi içinde birbirlerinin çabalarını etkisiz duruma getirecek biçimde çalışabileceklerdir. Bu yüzden ki strateji belirleme süreci, örgütte çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulmasını da zorunlu kılmaktadır (Ergin, 1992: 8).

Örgütlerin hızlı bir değişim dönemi içinde bulunan günümüz dünyasında sağlamlık adımlarla ayakta kalabilmesi ve genişlemesi için başlıca koşullar şunlardır (Hinterhuber, 1984: 7-8):

- Açık ve dışa dönük stratejiler yenileme sürekliliği üzerine kurulu olan bir işletme yönetimi,
- Kararlaştırılmış amaçlar ve eylemsel değerlendirme ölçütlerine dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eylemsel etkinlikleri olan bir yönetim,
- Stratejilerin tanımlanması ve ölçütlerin gerçekleştirilmesi hakkında etkili bir düşünce birliği gösteren yönetim sistemi; bu sistemde çalışan bütün insanlar işletmenin amacına uyacak biçimde anlamlı ve birlikçi bir çerçeve içinde etkin olmalıdır.

Dinamik anlamda bir örgüt, yalnızca araştırma ve geliştirmeye bağlı olan bir yenileme çabalarını değil, aynı zamanda örgütün ve çevresinin yenilenmesi ile ilgili tüm yeni düşünceleri de kabul ederek ona sınırsız bağlıdır ve onlardan her zaman yararlanır. Böylece dinamik bir örgüt, çevreyle sürekli bir alışveriş içinde bulunurken, sürekli bir genişleme içinde olacaktır. Bu genişleme mantıklı ve ekolojik düşünüldüğü ve gerçek bir gereksinmeyi sağlamaya hizmet ettiği sürece örgütün devamlı gelişmesi de zorunlu hale gelecektir (Hinterhuber, 1984: 9). Böylece Örgütlerin stratejik görevlerini değişen bir çevre içinde başarmaları açık ve çok iyi bir biçimde tanımlanmış vizyon, misyon ve yönetim politikalarına bağlıdır.

Şekil 1. Günümüzde Etkin Bir Stratejik Yönetim



2.3. KENT VE KENT STRATEJİSİ

Bir toprak parçası üzerinde yaşayan insanların, yaşamlarını sürdürdükleri bu toprak parçasına kent ya da köy adı verilir. Sosyologların, kenti, köye karşıtlık temelinde, köy cemaatinden farklı bir takım özellikler gösteren bir sosyal grup olarak tanımlamalarına karşın, son yıllarda kentle ilgili daha kapsamlı tanımlara gidildiği görülmektedir (Görmez, 1997: 10).

Belli bir yönetsel örgüt biriminin sınırları içinde kalan yerlere kent, bu sınırların dışındaki alanlara köy denilmesini gerektiren tanımlar, yönetsel sınır ölçütünü kullanan tanımlardır (Keleş, 2002: 105). Diğer bir ölçütte ekonomidir. Kent; “mal ve hizmetlerin, üretim, dağıtım ve tüketimi sürecinde toplumun sürekli olarak değişen gereksinmelerini karşılamak için ortaya çıkan bir ekonomik işleyiştir” (Keleş, 1984: 43).

Kent stratejisini; ulusal bir yerelleşme ve kalkınma planı çerçevesi içinde bilimsel yöntemlere göre yapılan araştırmalara dayanarak, plan, program ve projelerin hazırlanması ve bu amaçla girişilecek çabaların gerçekleştirilmesini de kapsayan “bir sanat ve çalışma alanı” (Keleş, 1993: 77) olarak tanımlamak mümkündür.

Kent yönetiminde stratejik yönetim yaklaşımını geliştirmek, kentin temel amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Stratejik yönetim, kentin görev anlayışı ve hedefleriyle kaynakları arasında ilişki kurulmasını sağlar. Değişen gereksinimler, hizmetler ve kaynakların ışığında temel stratejilerin yeniden değerlendirilmesine olanak vermektedir. Kentin sağlıklı ve planlı gelişmesi; yerel hizmetlerin düzenli ve kaliteli olarak sağlanması, bugünün gereksinim ve beklentilerinin, geleceğin gereksinim ve beklentilerinden ödün vermeksizin karşılanması amacıyla kalkınma planlarının, mekansal planların ve gelişme stratejilerinin bütünleştirilmesine yönelik ve geleceğe dönük uzun süreli bir yaklaşıma dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir (Emrealp ve Yıldırım, 1993: 44).

2.3.1. Kent Stratejisinin Evrimi

Kent stratejilerinin süreçlerini incelediğimizde hemen hemen bütün ülkelerde şu süreçleri izlemekte olduğunu görmekteyiz (Keleş, 2002: 117-118'den Yurtseven, 1995: 32) :

a) İlk aşamada; kent stratejisinin, kentlerin güzelleştirilmesini sağlayan bir uğraşı olarak anlaşılmasıdır. Güzel bir kent yaratma duygusu, başlangıçta, yolları ve yapıları tek tek ele almakla yetinirken, sonrasında ise, kentin bütün öğelerini birlikte güzelleştirme amacına yönelmiştir.

b) İkinci aşamada; kentlerin imar ve stratejileri bir mühendislik çabası olarak görülmüş, kentin türlü işlevlerinin görülmesine yarayacak yapıların yapılmasında etkinlik sağlama amacı baş önceliği almıştır. Bu aşamada kent stratejisiyle kent arasındaki ilişki, sanki bir mühendislik örgütü ile önündeki proje arasındaki ilişkiye benzer bir ilişkidir. Gerçekten bu aşamada, kent stratejisi görevinin, yalnız mimar ev mühendislerce yerine getirildiği görülür.

c) Üçüncü aşama; kent stratejisinin salt bir teknik uğraşı olmak yerine, ekonomik ve toplumsal etmenlerin de hesaba katıldığı çok yönlü bir çaba olarak göz önüne alınmasıdır. Topraktan yararlanma ve bu amaçla plan yapmanın, kentin ekonomik ve toplumsal yapısıyla ilgili verilere de sahip olmayı gerektirdiği bu aşamada, teknik elemanlar yanında toplumbilimlerinde uzmanlaşmış kişilerin de strateji takımları içerisinde yer aldığı görülür. Böylece kent stratejilerinde toplumbilimcilerin gittikçe artan oranda bir rol sahibi olmaları, içinde bulunduğumuz yüzyılda, toplum bilimlerinin tanık olduğu ilerlemelere koşut bir olgudur. Bununla, kent stratejisinin, uğraştığı konular bakımından alanı genişlemiştir.

d) Dördüncü aşamada; kent stratejisinde, alansal kapsam değişikliği olmuştur. Bu aşamada, kentleri, kendi sınırları içinde ele alarak strateji belirlemenin yetersizliği kabul edilmiş, çevrelerindeki köy ve kentlerden bağımsız bir strateji yaklaşımının geçerli sayılmayacağı anlaşılmıştır. Kentlerin, başka kentlerle, içinde bulundukları bölgeyle ekonomik ve toplumsal ilişkiler içinde ele alınmasını gerektiren bu görüş son yılların bir ürünüdür. Bu tür stratejiyle, kent planlaması kavramı da kent sınırları dışına doğru genişlemiştir.

Kentin kapsam ve alan bakımından bu genişlemesi, son aşama olan dördüncü aşamada da varlığını sürdürmüş, strateji belirleme eyleminin siyasal boyutları da bu sürece eklenmiştir. Artık bugün kent stratejilerinin siyasal bir temeli, ilişkileri olduğu genellikle kabul edilmektedir (Yurtseven, 1995: 32).

2.3.2. Kent Stratejisi Kuramları

Kuram, olguların nedenlerini, bir düzen içinde oluşup oluşmadıklarını ve aralarındaki ilişkileri aydınlatmaya ve bunların bağlı olduğu kimi yasalar bulunup bulunmadığını ortaya koymaya çalışan bir düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bir kentbilim kuramının, kent adı verilen toplulukların neden var olduklarını, temel yapılarının ve öğelerinin neler olduğunu, nasıl büyüdüklerini, mantığa uygun sözler ve simgelerle açıklamaya çalışan bir düşünce sistemi olması gerekir. Bunlara dayanarak, olayların gelecekte nasıl biçimleneceğini, bugün göstermekte olduğu özellik ve düzenliliklerin ışığı altında çıkarımlarda bulunmaya yardımcı olması da, kuramın başlıca işlevleri arasındadır (Keleş, 2002: 119).

Kent stratejisi kuramlarına baktığımızda, kentlerin gelecekte nasıl biçimleneceğini anlayabilmemiz için bizlere şimdiden bazı ipuçları verebilmektedir.

2.3.2.1. Kökleşik Kent Stratejisi

Kökleşik kent stratejisine göre kökleşik kentçilik, stratejiyi üç aşamalı bir eylem olarak görmektedir. Bunlar inceleme ve araştırma, plan yapma ve planı uygulama aşamalarından oluşur (Keleş, 1984: 99'dan Yurtseven, 1995: 32). Bu üç aşamalı eylemin başlıca amacı ise, insanların sağlıklı, rahat ve güzel yerleşmelerde bulunmasını ve yaşatılmasını sağlamaktır.

Bu amaçlara yönelik kent stratejilerinin işlevi, kentlerin fiziksel gelişmesini bir düzene sokmak ve hangi uğraşların kentin neresinde yerleşeceğini göstermektir. Kökleşik kentçilik yaklaşımı, kent stratejisini, büyük çaptaki bir mimarlık ve mühendislik faaliyeti olarak görür. Bu anlamdaki kent stratejisi, kentlerin gelecekte almaları istenen fiziksel biçimi tasarlamak ve bu düzene ulaşmak için gerekli denetim önlemlerini almayı içeren süreci ifade eder (Yurtseven, 1995: 32).

2.3.2.2. Geniş Kapsamlı Kent Stratejisi

Geniş kapsamlı strateji, toplumun tüm değerlerinin, bunlara dayandırılan ereklere ulaşılacak tüm kaynak ve araçların, stratejistlerce bilinmekte olduğunu ya da bilinebileceğini varsayar (Yurtseven, 1995:34).

Geniş kapsamlı stratejinin özelliklerini şu noktalarda belirtmek mümkündür (Keleş, 1984: 99' dan Yurtseven, 1995: 32):

a) Birincisi, bu yaklaşımı benimsemiş stratejistlerin, stratejiyi, bir toprak kullanma olarak değil, kentin tüm gelişmesinin bir aracı olarak görmesidir. Dolayısıyla, bu anlamdaki stratejilerin kapsamına yalnız fiziksel yönler değil, toplumsal, ekonomik ve yönetsel yönler de girer.

b) Diğer, geniş kapsamlı strateji, stratejinin konusu olan kentin alanını da genişletmiştir. Buna göre kent, belli yönetsel sınırlar içinde kalan bir yerleşme olarak ele alınmaz. Çevresinin, içinde bulunduğu bölgenin, kısacası art bölgenin de hesaba katılması gerekmektedir. bu anlamdaki geniş kapsamlılık, stratejileri, bir yandan kentin küçük kesimlerini kapsayan dar sınırlı stratejilerden, diğer yandan da, kenti kendi sınırları içinde kapalı bir sistem olarak gören kökleşik imar stratejilerinden ayırmaya yararmıştır.

c) Son olarak, geniş kapsamlı strateji oluşturmada işlev ve alan genişlemesi dışında, eşgüdümün tek elden sağlanması nedeniyle merkezileşmeyi özendirme özelliği de saklı bulunmaktadır.

2.3.2.3. Orta Süreli Kent Stratejisi

Orta süreli strateji, geniş kapsamlı kent stratejisinin eksikliklerini tamamlamak, sakıncalarını gidermek üzere önerilen bir eylem biçimini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, stratejinin görevi, karar organlarına, kentin gelişmesine ilişkin konularda yardımcı olmaktır (Yurtseven, 1995: 35).

Bu yaklaşım tipinin başlıca beş özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bir merkezi haber alma sistemine olan gereksinmedir, ikincisi, nabız yoklama işlevidir. Yani, stratejistler yaklaşmakta olan tehlikeler hakkında karar organlarına uyarı işareti verecek, karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine çalışacaklardır. Üçüncüsü, izlenecek stratejilerin açıklanması işlevidir. Dördüncüsü, bu tür strateji yönteminin sürecinin kısalığıdır. Son özellik olarak da, gözden geçirme işleminde toplanır. Buna göre, stratejistler, gelecekteki planlı eylemlere yön vermek üzere, izlenince ve amaç uygulamalarının sonuçlarını çözümlemek zorundadır (Keleş, 1984: 105-106'dan Yurtseven, 1995: 32).

2.3.2.4. Sistem Yaklaşımı ve Kent Stratejisi

Kentler, önceleri toprak kullanma biçimleriyle, ulaşım açısından oluşan; belli bir anda durağan nitelik taşıyan sistemler olarak ele alınmıştır. Daha sonra, her iki ögenin birbirini etkilemesinin, kenti, zamanla oluşan ve gelişen bir sistem olarak görmeye zorladığı anlaşılmıştır. Kentin makineye benzeyen bir sistem olarak görülmesinden vazgeçip, değişme süreci içindeki bir sistem gözüyle görülmesi oldukça yeni bir oluşumdur (Yurtseven, 1995: 35).

Sistem çözümlemesi yaklaşımının, çağdaş kent stratejisine yaptığı başlıca katkılar, tek tek çözümler yerine alması çözümlerinin sunulmasına imkân tanınması, seçeneklerin değerlendirilmesinde, yararlanılacak hesapları kullanılması, önemli değişkenlerin, imkânlar ölçüsünde, sayısal olarak gösterilmesini gerektirmesi ve izlenceler hazırlama yönü ağır basan bir strateji aracı olmasıdır (Yurtseven, 1995: 35).

2.3.3. Kent Stratejisi Yönetim Süreci

Kent stratejisi yönetim süreci beş evreden oluşan bir süreçtir (Keleş, 1984:93-99): Amaçların belirtilmesi evresi, araştırma ve çözümleme evresi, karar verme evresi, uygulama evresi ve değerlendirme ve yeniden gözden geçirme evresi. Kent stratejisi yönetim sürecinin evrelerinden bir bölümü, stratejilerden sorumlu kurumların teknik çabalarını ilgilendirmektedir. Buradaki başarı, araştırma yöntemlerinin bilinmesine ve bunların uygulanmasında deneyim sahibi olunmasına bağlıdır. Diğer yandan sürecin kimi evreleri de davranışsal nitelik taşırlar. Amaçların belirlenmesi ve stratejilerin uygulanması evrelerine ilişkin eylemler, sürecin davranışsal ve değer yargılarıyla sıkı bağlantılı olan yönlerdir.

Kent stratejisi yönetim sürecinin evreleri, doğrusal biçimde birbirini izleyen adımlar olmak yerine, çevrimsel olarak birbirini izleyen ve birbirinin içine giren adımlar niteliği taşımaktadırlar (Yurtseven, 1995: 35).

2.4. KENT VİZYONU

Bir kentin vizyonu o kentin, gelecekteki muhtemel değişimlerin farkında olması ve etkilerini doku uyumsuzluğu olmaksızın sindirebilmesi ve gelişen yerel potansiyeline bağlı olarak (bölgesel, ulusal ve uluslar arası) rekabet gücünü artırabilmesi için ileriye dönük bakışıdır. Kent vizyonu, o

kentin kültürünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Hatta vizyon, kentsel zamanın ruhudur da diyebiliriz. Kent vizyonu satın alınamaz. Kent vizyonunu bir şirkete ihale edemediğiniz gibi bir komisyon tarafından masa başında bir iki saat oturarak oluşturmazsınız. Kent vizyonu, atanmış veya seçilmiş bir devlet büyüğünün emir-komuta zinciri içinde dayatabileceğinden daha “büyük” bir şeydir. Bir ortak değerler bütünüdür. Kent vizyonu, o kentin bir bütün olarak “Ben, gelecekte ne olmak istiyorum?” sorusuna verdiği cevaptır.

Kentin ekonomik, toplumsal, siyasal ve toprak kullanımıyla ilgili sorunlarına çözüm yolları bulmak; ya bu sorunları teker teker ele alıp her biri için çözümler aramakla, ya da hepsinin temelini oluşturan kentin yapısını uzunca bir dönemde değiştirmeyi amaçlayan genel bir amacı uygulamakla olur. Kent amaçları açısından uygun stratejileri seçtiğimizde kentin ekonomik etkinlikleri de başarılı olacağı için, kent, çevreyi değiştirebilecek güce de sahip olur. Yani kent stratejisi, kent gelişmesinin vizyon açıklaması mantığıyla vizyon yönüne göre belirlenir. Böylece stratejik kararlar, sorunları çözücü kent değerlerini ve gelişme amaçlarını içerecek biçimde alınır. Kentlerin gelişmesine yönelik vizyonların belirlenmesinde çeşitli etmenler göz önünde bulundurulmak zorundadır. Bunlar; fiyatlar, hizmet, bölgesel büyüme, verimlilik, doğum oranı, ulusal birlik gibi tanımları içeren kavramlardır. Bu etmenlerin etkinliğini artıran başka kavramlar da yok değil. Bunlar; kent ulaşımı, kentin pazarı, kentin eğitim düzeyi, kentin sahip olduğu teknolojik etmenler, kentin kültür düzeyi gibi geniş tanımları içeren kavramlardır (Yurtseven, 1995: 71).

Kent vizyonu, bölge gelişme ve imar planlarına indirgenmez; bu planlar kentin vizyonuna göre yapılır. Bir kentin, ulaşım gibi, gelişim alt planları vizyonun içine sinmiş olan ruhtan esinlenirler. Her bir alt plan, başıboş olarak kenti bir başka yöne çekmeye çalışmaz. Kentin vizyonunun oluşması, çok sayıda aşçının kenti doyuracak büyüklükte bir yemek yapmaları gibidir. Merkezi devletin yerel temsilcileri, seçilmiş yerel yöneticiler, kamu kuruluşları, yasayla kurulmuş odalar, sivil toplum kuruluşları,

üniversiteler gibi çek çeşitli örgütler ve aydınlar bu sürece “aşçılar” olarak katılırlar. Yasalarla korunan kentin var olan durumundan başlayarak bu örgütler ve kişilerin görüş ve eylemleriyle bir ortak değerler bütünü oluşur.

2.4.1. Kent Vizyonunun Belirlenmesinde Ekonomik Ölçütler

Kentin sahip olduğu değerler kadar ekonomik göstergelerinin de, kentin amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Büyük kentlerde, maliyetlerin azalması nedeniyle mal ve hizmet fiyatları, küçük kentlere göre oldukça büyük avantaj sağlamaktadır. Buna karşın küçük kentlerdeki işgücü ücretleri, arazi bedelleri gibi koşullar büyük kentlere oranla daha avantajlıdır. Kent stratejisinin başarısı, vizyonu belirlenen kentin, yapısal özellikleri kadar ekonomik özellikleri ile de yakından ilgilidir.

2.4.1.1. Karşılaştırılabilir Amaçların Sınırı

Ekonomik olarak yapılan karşılaştırmada belirlenen vizyonun, etkinlik ve verimlilik açısından en iyi belirlenmiş vizyon olduğu konusunda kent halkının düşünce birliği içinde olması gerekir. Kentin sağladığı ekonomik avantajlar, kentin büyüme stratejisine de yardımcı olmalıdır (Yurtseven, 1995: 72).

2.4.1.2. Büyüme Ekonomisi

Bu kavram, kentin iç ve dış ekonomik ölçütlerinin kentin uzun dönem değişimlerini de dikkate alarak, nicelik ve nitelik açısından kaliteli bir kent üretim sürecini tanımlar. Vizyonun belirlenmesinde kentin lider sektörünün belirlenmesi de oldukça önem taşımaktadır. Bu sektör tek bir sektör

olabileceği gibi, sektörlerin uyumlu bir karışımı da olabilir. Bu karışımında, Kent sermayesinin sınırı, kentin yönetsel yetenekleri ve kentin teknolojik yenilikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4.1.3. Yerel Farklılık ve Yerel Programlama

Vizyon belirlenirken, kentin yerel ekonomik etkinliklerinin, genel ekonomik etkinlik içindeki farklılıkları belirlenmeye çalışılmalı ve bu farklılıklar vizyona olabildiğince yansıtılmalıdır. Bu kavramdan kastedilen ise yerel ekonomik etkinliğin, genel ekonomik etkinlik içerisinde bir kritiğinin yapılmasını ve yerel farklılığın avantajlarının en iyi şekilde kullanılmasıdır. Kentin gelişmesi ve belirlenen vizyona bir adım daha yaklaşılabilmesi için oluşturulacak yerel ekonomik program, ülke programı ve uluslararası ekonomik etkinliklerle uyum içinde olduğu müddetçe işlerlik kazanacaktır (Yurtseven, 1995: 73).

2.4.2. Kent Hedefleri ve Görev Anlayışı

Kentler görev anlayışlarını ve hedeflerini belirleyerek, temel görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ve değişen bir çevrede belirlenen hedefleri ne ölçüde karşıladıklarını yakından izleme olanağına kavuşurlar. Bu alandaki başarı, kentin belirgin bir biçimde tanımlanmış görev anlayışına ve bunu gerçekleştirmeye yönelik hedeflere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Görev anlayışı, gerek program düzeyinde ve gerekse etkinlikleri açısından kentin yerel topluluklar karşısındaki konumunu niteler, kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlar. Görev anlayışı, kentin değerlerine, geleneklerine ve hukuksal yükümlülüklerine dayanmaktadır (Emrealp ve Yıldırım, 1993: 41).

Başarılı kentler, görev anlayışlarını ve kurumsal hedefleri açıkça belirler, değişen kaynak düzeylerine ve halkın isteklerine bağlı olarak, görev

anlayışlarını ve hedeflerini düzenli aralıklarla değerlendirirler ve gözden geçirirler, program ve faaliyetlerinin, belirlenen görev anlayışıyla tutarlı olmasına ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olmasına özen göstermek zorundadırlar.

2.4.3. Kent Yönetiminde Etkinlik ve Vizyon

Günümüz kent insanı, hızla artan sorunlarla karşı karşıya kalmakta, bu sorunların da geleneksel yönetim teknik ve anlayışlarla çözülmesi imkansız hale gelmekte ve kentleri içinde bulunduğu sorunlardan kurtaracak formüller geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu arayışlar çerçevesinde, kent yönetimine vizyoner bir bakış açısını kazandırmanın büyük katkılar sağlayacağı ve hatta yönetim faaliyetinin söz konusu olduğu yerde, bir bakışın kazandırılması gereği üzerinde durulmaktadır (Yüksel, 2004: 91-92).

Günümüzde kentsel hizmetlerden sorumlu kent yönetimlerine, vizyoner bir bakış açısı kazandırmanın çok kolay olmadığı açıktır. Bunu için kent yönetici ve çalışanlarına çok büyük görevler düşmektedir. Geniş bir vizyona sahip üst yönetimce başlatılacak vizyonun, kurumsal bir niteliğe kavuşturulmasında, çalışan ve yöneticilerin yaklaşımları önemli olduğu kadar, bunların niteliklerinin de bir o kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Kişisel vizyonun, bir kurum haline dönüştürülmesi halinde, kentlerin içinde bulunduğu ve giderek artan sorunların çözümüne çok ciddi katkılar elde edilebilecektir. Her şeyden önce, çok daha sağlıklı ve yeterli bir düzeyde kentsel hizmet üretimi sağlanabilecek ve daha sonra telafisi imkânsız bir takım sonuçların ortaya çıkması önlenecektir. Böylece daha sağlıklı, insan onuruna yakışır ve daha yaşanabilir kentler oluşturulabilirken, aynı zamanda kıt kamu kaynaklarında ciddi tasarruflar sağlanarak, bu kaynakların verimli ve çok daha etkili kullanılması söz konusu olabilecektir (Yüksel, 2004: 92-93).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL KENTİ VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Bu bölümde ilk olarak İstanbul İl'i genel olarak açıklanmaya çalışılıp İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin tarihi gelişimi içinde bugünkü geldiği noktaya değinilerek, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin kurumsal yapısı anlatılmaya çalışılacaktır.

3.1. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Türkiye'nin en büyük metropoliten alanını oluşturan ve Asya, Avrupa ve Afrika'nın birbirine en çok yaklaştığı çizgi üzerinde bulunan bir yerel yönetim birimidir. Bu bölüme başlamadan önce İstanbul İl'ini tanıtmakta yarar olacaktır.

3.1.1. İstanbul Şehri

İstanbul, aynı adlı boğazın (İstanbul Boğazı) güney ağzında ve Avrupa tarafında, boğaza açılan dar koy olan Haliç'in güneyindeki küçük bir yarımada üzerinde kurulmuş, daha sonraki dönemlerde genişleyerek Haliç'in kuzey kesimine ve İstanbul Boğazı'nın her iki yakasına yayılmıştır (Tuncel, 2002: 9).

Şehrin ilk kuruluş yeri olan küçük yarımadadan dışarı taşarak zaman içinde çok geniş bir alana yayılması İstanbul adına günümüzde birbirinden farklı iki anlamı ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki; kendi adını taşıyan boğazın güney ağzında ve Avrupa tarafında, boğaza açılan derin ve oldukça geniş bir koyun (Haliç) güneyinde kalan küçük bir yarımada (İstanbul Yarımadası) üstüne yerleşmiş ve batıdan da surlarla kuşatılmış kesimi ifade ederken

ikincisi, bu tarihi yarımada ile birlikte hem Avrupa hem de Asya topraklarına yayılmış bulunan tüm yerleşme bölgesini kapsamaktadır (Eryiğit, 2005: 92).

Tarihi İstanbul 17 kilometre kare iken modern büyükşehirin yayılma alanı 300 kilometre kareyi çoktan geçmiştir. İstanbul şehrinin bu sınır tanımaz mekânsal genişlemesine paralel olarak nüfusu da artmıştır. Cumhuriyet başlarındaki ilk nüfus sayımında (1927) şehrin nüfusun 700.000 iken 2000 yılındaki sayımlarda nüfusu 8.829.915 olarak saptanmıştır (Tuncel, 2002: 9-10). İstanbul, teknoloji itibari ile 18. asır sonuna kadar bir dünya kenti; 1900'lerde Avrupa'nın üçüncü büyük kentidir (Ortaylı, 2003: 54).

3.1.2. İstanbul'da Belediye Tarihi

Fetihten itibaren İstanbul, Dersaadet ve Bilâd-ı Selase (Üsküdar, Beyoğlu-Galata, Eyüp) olmak üzere dört ana kadılık bölgesine ayrılmıştı. İstanbul kadısı ile Bilâd-ı Selase kadıları doğrudan doğruya Sadaret makamı ile irtibatlı idiyeler de, İstanbul Kadısının, Saltanat merkezinde bulunması ve esnafın en yoğun olduğu bölgeden sorumlu olması nedeniyle diğer kadılardan üstün bir konumu vardı (Ergin, 1995: 287)

İstanbul'da Batılı anlamda belediyecilik, kent sorunlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, şehirleşmenin toplu yerleşim mekânında meydana getirdiği yapısal değişiklikler ile Osmanlı modernleşmesinin bir unsuru olarak 19. yüzyılın ortalarında gerçekleşti. Tanzimat döneminde batılılaşma yönünde gerçekleştirilen reformlar, yerel yönetimlerin ve özellikle belediyelerin doğuşu için gerekli ortamı hazırladı. Belediye yönetiminin kurulmasını, reform hareketlerinin genel niteliği içinde değerlendirmek gerekir.

İstanbul'da ilk modern belediye yönetiminin kurulması, Kırım Savaşı sırasında müttefik devletlerin etkisiyle olmuştur. Savaşın başkentte yol açtığı karışıklık ve hareket, ilk belediyenin kurulmasında iyi bir neden olmuştur.

İstanbul Şehremaneti 16 Haziran 1854 yılında kurulmuştur. Şehremanetinin başında merkezi yönetim tarafından atanan Şehremini ve yine Bâb-ı Âli'nin seçimi ve padişahın onayı ile göreve gelen bir Şehremaneti Meclisi (şehir meclisi) bulunmaktaydı (Görmez, 1997: 88). Şehremaneti, Tanzimat'ın getirdiği ve batılılaşmayı hedef alan kurumsal değişikliğin bir parçasıydı. Ancak, kendisinden bekleneni veremedi ve çeşitli sebeplerden ötürü başarılı olamamıştır. Bu alanda tecrübeli yönetici ve üyelerin olmaması başarısızlığın temel sebeplerindendi. Duruma müdahale etmek gereğini duyan Bâb-ı Âli 9 Mayıs 1855 tarihli İrâde-i Seniye (Padişahın yazılı izni) ile görevi, kurulacak belediye yönetimi hakkında önerilerde bulunmak ve bir kuruluş tasarısı hazırlamak olan bir intizam-ı Şehir Komisyonu kurmuştur. Bu komisyona Osmanlı tebasından yabancı dil bilen ve Avrupa görmüş müslim ve gayrimüslim kimselerle İstanbul'daki yabancılardan tanınmış kimseler üye olarak atanmışlardı (Yıldız, 1998: 1).

İstanbul'un yeni belediye yapısı, birçok karışıklığın ve çekişmenin kaynağını oluşturdu. Her daire, sınırları içinde müstakil bir belediye teşkilatı gibi faaliyet yürütüyor, gelirlerini istediği gibi harcıyor, bağlı oldukları Şehremaneti yönetiminden bağımsız bir politika izliyordu. Belediyeler arasındaki çekişmenin hizmetleri olumsuz etkilemesi üzerine 1912'de "Dersaadet Teşkilat-ı Belediyesi Hakkında Kanun-ı Muvakkat" çıkarıldı. Bu Kanunla, İstanbul Şehremaneti daha merkezîyetçi bir yapı içinde yeniden örgütlendi. Belediye daire modeline son verilerek, Şehremaneti, tek bir belediye dairesi olarak kabul edildi ve dokuz şubeye ayrıldı (Eryılmaz, 2002: 50). Şehremaneti meclisi kaldırılarak yerine encümen oluşturuldu. Her belediye şubesine müdürler atandı. Daire meclislerinin de kaldırıldığı yapıda, Cemiyet-i Umumiye-i Belediye'de yeniden düzenlenerek üyelerin belediyelerle organik bağlarına son verilerek doğrudan halktan seçilmesi yöntemi getirildi. II. Meşrutiyet'ten sonra İstanbul bir vilayet haline getirildiğinden, belediye işleri yanında valilik görev ve yetkileri de şehreminine verildi.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında İstanbul'daki belediye yapısı, 1877 ve 1912 tarihli kanunlar çerçevesinde Şehremaneti, belediye şubeleri ve Cemiyet-i Umumiye-i Belediye biçiminde sürdürüldü. Osmanlı döneminde olduğu gibi, bu dönemde de İstanbul şehreminleri hükümet tarafından atanmakta ve aynı zamanda valilik görevini de yürütmekteydi.

Bugünkü belediye teşkilatımızın esasını teşkil eden yasalar, 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Kanunla belirlenmiş oldu (Eryılmaz, 2002: 53). 1580 sayılı Belediye Kanunu ile İstanbul'da belediye ve il özel idare yönetimi birleştirildi. İstanbul valisi aynı zamanda "İstanbul Belediye Reisi" unvanına sahip oldu (Eryiğit, 2005: 89). Cemiyet-i Umumiye-i Belediye ve özel idare yapısında bulunan Meclis-i Umumi-i Vilayet de kaldırılarak seçimle işbaşına gelen 68 üyeli "İstanbul Umumi Meclisi" kuruldu. Böylece, 1855 yılında kurulan İstanbul Şehremaneti tarihe karışmış oldu. 14 Ekim 1930'da yapılan yerel seçimler sonucunda ilk İstanbul Umumi Meclisi, vali ve belediye başkanı tarafından 6 Kasım 1930'da açıldı.

Vilayet ile belediye yönetiminin valinin uhdesinde yürütülmesi uygulaması 1957 yılına kadar sürdürüldü. 10 Nisan 1954 tarihinde çıkarılan 6349 sayılı kanun ile İstanbul belediyesinin vilayetten ayrılması kabul edilmekle birlikte, kanunun uygulaması ertelendi ve 1958 yılının sonuna kadar vilayet ile belediye yönetiminin valinin uhdesinde olması uygulamasına devam edildi. 1958'de ise bu iki görev ayrıldı (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 20).

27 Mayıs 1960 ihtilalinden sonra İstanbul'un belediye yönetiminde istikrarsız bir dönem yaşandı. İhtilalin ertesi günü belediye ve vilayet meclisleri feshedildi. 10 Haziran 1960'da Bakanlar Kurulu, belediye başkanlarının görevlerine son verilmesi ve yerlerine yeni başkanlar atanması yönünde bir karar aldı. Bu istikrarsız dönemde İstanbul'da 1960–1963 döneminde sekiz belediye başkanı atama ile göreve getirildi (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

12 Eylül 1980 ihtilali ile İstanbul'daki belediye yapısı bir kez daha önemli değişikliklere uğratıldı ve İhtilalin hemen akabinde yayınlanan ek kanun ile belediye başkanları görevden alındı ve belediye meclisleri feshedildi. 4 Aralık 1981 günlü 2561 sayılı "Büyük Şehirlerin Yakın Çevresindeki Yerleşim Yerlerinin Ana Belediyelere Bağlanmaları Hakkında Kanun" kabul edildi. Bu kanuna göre nüfusu 300.000'i aşan büyük şehirlerin çevresinde bulunan belediye ve köyler, şube ya da mahalle haline dönüştürülerek anakent belediyesine bağlandı. 1980–1984 arasında, İstanbul askeri yönetim tarafından atanan belediye başkanları tarafından yönetildi (Eryılmaz, 2002: 53).

1982 Anayasası'nın 127. maddesinde, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri uygulanmasına imkân veren bir düzenleme yapıldı. Buna göre mahalli idareler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuşlardır (Eryılmaz, 2002:53-54). Anayasa'nın bu hükmü (madde 127) uyarınca, 27.06.1984 tarihinde yürürlüğe giren 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile İstanbul, Ankara ve İzmir'de anakent bütünü içinde "Büyükşehir Belediyesi" adıyla iki kademedен oluşan belediye yapıları oluşturuldu (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 21).

3030 sayılı Kanun, Belediye'nin örgüt yapısında ve görevlerinde önemli değişiklikler yapmıştır (Eryılmaz, 2002: 54). Belediye başkan yardımcılığı kaldırılmış, yerine "genel sekreterlik" sistemi getirilmiştir. Yeni yapıda belediyenin örgüt yapısı hiyerarşik olarak belediye başkanı, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, daire başkanları ve müdürlüklerden oluşmaktadır. Büyükşehir belediyesinin görevleri liste olarak sayılmış ve büyükşehir genelinde yürütülmesi gereken görevler büyükşehir belediyesine verilmiştir. Buna göre, itfaiye, mezarlık hizmetleri, ana arterlerin yapım ve onarımı, ulaşım, büyük parklar-yeşil alanlar, 1/5000 ve daha büyük ölçekli nazım imar planları, terminal hizmetleri, su ve kanalizasyon hizmetleri gibi

görevler büyükşehir belediyesi tarafından yürütölmeye başlanmıştır. Bunların dışında kalanlar hususunda ise, genel olarak ilçe/alt kademe belediyeleri yetkili kılınmıştır (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 21). 3030 sayılı Kanun, yaklaşık yirmi yıl yürürlükte kaldıktan sonra yerini, yerel yönetim reformları çerçevesinde hazırlanan ve 10.07.2004 tarihinde kabul edilen 5216 sayılı yeni Büyükşehir Belediye Kanunu'na bıraktı.

Kadroların ihdası, iptali, değışikliğı, örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi, sözleşmeli ve kısmi zamanlı personel çalıştırılması, bütçenin onaylanması, imar planlarının ve çevre düzeni planlarının yapılması, encümenin oluşumu, büyükşehir belediyesi sınırları içinde bağımsız belde belediyelerinin kurulamaması, sınırlarının genişletilmesi, yurt içi ve yurt dışı proje ortaklıkları, kentsel dönüşüm projelerinin uygulanması ve meclis ihtisas komisyonlarına katılım konularında büyükşehir belediyelerinin yetkileri artırılırken, sistem yerinden yönetim ve demokrasi ilkelerine daha uygun hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu Kanun ile İstanbul'un Büyükşehir Belediye sınırları, il sınırlarının tümünü içine alarak genişletildi ve böylece Büyükşehir'e bağılı ilçe ve ilk kademe belediyelerin toplamı, 32'si ilçe ve 41'i ilk kademe belediyesi olmak üzere 73'e yükselmiş oldu. Hizmet verilen nüfus ise 10 milyonu aşmıştır (Eryiğıt, 2005: 90).

3.2. KENTE İLİŞKİN BİLGİLER

Bu kısımda İstanbul kentinin genel özelliklerine değinilerek, kent hakkında genel olarak bilgi verilmeye çalışılacaktır.

3.2.1. Coğrafi Konum

İstanbul, Avrupa'nın en önemli kentsel merkezlerinden biridir. Kent, Avrupa'nın Asya, Ortadoğu ve Kafkaslara açıldığı bağlantı noktası konumundadır. Kentin en karakteristik özelliği Asya ve Avrupa kıtasını birbirinden ayıran İstanbul Boğazı'dır. İstanbul Boğazı, Marmara Denizi ve Çanakkale Boğazı ile birlikte Karadeniz'e kıyısı olan diğer Kuzey ülkelerini de Akdeniz'e ve dünyaya bağlamaktadır (Harita 1).

Harita 1: İstanbul ilinin Marmara Bölgesi İçindeki Yeri



Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğü, 2006.

Bölgedeki kara ve deniz ulaşımında ana güzergâhların birleştiği bir noktada olan kent, uluslararası iki havalimanı ve sahip olduğu donatılarla bölgenin giriş kapısı niteliğindedir. Türkiye topraklarının % 0,68'ini kaplayan kentte temel icracı kamu kurumu İstanbul Büyükşehir Belediyesi'dir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hizmet sınırları, 1830,92 km²'den İstanbul ili idari sınırlarına kadar genişleyerek 5343,02 km²'ye ulaşmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: İstanbul İli ve Büyükşehir Alanı

Alanın Türü	Anadolu (km ²)	Avrupa (km ²)	Toplam (km ²)
Mücadir Alan Dışı Yerler (3030 sayılı yasa)	1008,28	2503,82	3512,1
İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yetki Alanı (3030 sayılı yasa)	855,95	974,97	1830,92
Toplam Alan (5216 sayılı yasa)	1864,23	3478,79	5343,02

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğü, 2006.

Bu sınırlar içinde 32 ilçe belediyesi, 41 ilk kademe belediyesi, 151 köy, 799 mahalle bulunmaktadır.

Harita 2: 3030 Sayılı Yasa ve 5216 Sayılı Yasaların Kapladığı Alanlar

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğü, 2006.

İstanbul, Çatalca ve Kocaeli Yarımadaı üzerinde yer almaktadır. Her iki yarımada da 100–200 metre yüksekliğinde aşınmış iki plato üzerinde uzanmaktadır. Bu platolar Karadeniz, Marmara Denizi ve İstanbul Boğazı'na akan akarsularla parçalanmıştır. Doğu yakasındaki akarsular Karadeniz'e, batı yakasındakiler ise Marmara Denizi'ne dökülmektedir. Doğu yakasında aşınmaya dayanıklı Aydos, Kayışdağı, Alemdağ gibi kuvarsit tepelerle Gebze-Ömerli Barajı hattının doğusundan başlayan ve doğuya doğru 350 metreye kadar yükselen alanlar yer alır. Batı yakasında Çatalca veya Trakya penepleninde, Boğaziçi'nden Büyükçekmece-Karacaköy hattına kadar yer

yer 200 metreyi aşan birkaç tepe dışında geniş tabanlı akarsu vadilerinin yer aldığı doğal bir yapı mevcuttur. Bu doğal özelliklerinin yanı sıra, İstanbul Kuzey Anadolu Fay Hattının üzerinde bulunmaktadır (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

3.2.2. Demografik Yapı ve Göç

Zaman içinde Türkiye'nin demografik olarak geçiş sürecini tamamlayarak Avrupa ülkelerine yaklaşmakta olduğu Tablo 3'te belirtilen değerlerden izlenebilmektedir.

Tablo 3: Türkiye'de Demografik Geçiş Süreci

Dönemler	Kaba Doğum Oranı (‰)	Kaba Ölüm Oranı (‰)	Nüfus Artış Oranı (‰)	Toplam Doğurganlık Oranı
1945-50	46	27	1,9	6,9
1950-55	48	24	2,8	6,5
1955-60	47	20	2,7	6,5
1960-65	43	16	2,7	6,1
1965-70	39	14	2,5	5,6
1970-75	35	12	2,3	5,1
1975-80	32	10	2,2	4,3
1980-85	31	9	2,2	4,1
1985-89	28	8	2,0	3,4

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğü, 2006.

Ülke genelindeki doğurganlık oranındaki azalış, büyük şehirlerde daha belirgindir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinin doğurganlık oranı değerleri, Türkiye ortalamasının yaklaşık %60 üzerindedir. Tüm bölgelerde genel bir düşüş olmakla birlikte bölgeler arası farklar da korunmaktadır.

İstanbul'da doğurganlık hızına bakıldığında yıllar içinde azalan eğilimin ortaya çıktığı görülmektedir. 1980'de ‰2,7 olan oran 2000 yılına bakıldığında ‰2'ye düşmüştür. Türkiye ortalaması ise ‰3,4'ten, ‰2,5'e gerilemiştir. Bu durum göçle gelen kesimin kentteki nüfus yapısına uyum sağladığını göstermektedir(<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

Ülke dışı kaynaklarla finanse edilen tarımda makineleşme ve kara yolu ağının iyileştirilme süreci, Anadolu'dan kente 1950'lerde büyük bir göç dalgası gelmesine sebep olmuştur (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 21). İstanbul'un gelen göçe hazırlıksız olduğu ve göçün doğurabileceği sonuçların bu dönemde yeterince değerlendirilmediği görülmektedir. İstanbul'da sanayileşmenin olgunluk kazandığı 1965'li dönemlere gelindiğinde ise bu dönem, kırsal alandan kentsel sanayi merkezlerine doğru tipik bir iş gücü göçü dönemi olarak nitelendirilebilir. Önceki dönemde yalnız erkek nüfus göç ederken bu dönemde ailelerin bir bütün olarak göç etmekte olduğu gözlenmiştir.

1980'lere kadar İstanbul'un göç değerleri Marmara Bölgesi ile çok farklı özellikler göstermektedir. Marmara Bölgesi, İstanbul'un çekim gücüne rağmen 1985'e kadar nüfus kaybetmiş, 1985 sonrasında ise net göç oranları %69'a yükselmiş ve yeni bir göç dalgası oluşmuştur. İstanbul'da ise göçle eklenen nüfusa bakıldığında 1975–1980 ve 1980–1985 döneminde diğer dönemlere göre bir azalma görülmüştür. Bu azalışta 1980 öncesinin güvenlikle ilgili özel koşullarının ve 1980 sonrasının kısıtlayıcı ortamının etkisi olduğu düşünülse de her dönemde İstanbul göç almaya devam etmiş, net göç oranları pozitif değerde olmuştur. 1990'da 7 milyon, 2000'de ise 10 milyon sınırlarına gelen kent, dünyadaki benzer mega kent örneklerinde olduğu gibi göçün ve hızlı nüfus artışının getirdiği ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarla karşı karşıya kalmıştır (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

Göçü kaynağında önlemeye yönelik olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından 2005 yılında organik tarım projesi başlatılmış ve bu proje dâhilinde yapılan teşviklerle hem göç tehdidi azaltılmaya çalışılmış, hem de bu bölgelerde istihdama katkı sağlanmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul'un organik tarımla üretilmiş ekmek ve unlu mamuller ihtiyacının karşılanmasında, Anadolu'nun hububat üretim potansiyelinin kullanılmasını destekleyen ve teşvik eden yeni projeler

gerçekleştirmektedir. Anadolu'nun değişik illerindeki çiftçilerle organik yolla üretilecek tahılların İstanbul Büyükşehir Belediyesi şirketlerince garantili olarak ve iyi fiyatlarla satın alınması hususunda yapılan antlaşmalar bu uygulamaların bir örneğini teşkil etmektedir. Söz konusu mahiyetteki uygulamalar ile kısmen Anadolu'dan İstanbul'a göçün önlenmesine katkı sağlanmasının yanı sıra, İstanbul'dan Anadolu'ya ters yönlü bir göç için de belli bir zemin oluşturulması amaçlanmaktadır(<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

Kentin nüfus artış hızı hâlâ ülke ortalamasının yaklaşık iki katı düzeyindedir. Marmara Bölgesinin toplam değerleri İstanbul'un gerisinde kalmakla birlikte Türkiye ortalamasının üzerindedir. DİE'nin yıl içi ortalama nüfus tahminlerinde 2005 yılı İstanbul nüfusu da 11.331.964 olarak yer almaktadır. İstanbul nüfusunun Marmara ve Türkiye içindeki yeri oransal olarak Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: İstanbul Nüfusunun Marmara ve Türkiye Nüfusu İçindeki Oranı

	Yıllar	İstanbul			Marmara Bölgesi		
		Toplam	Şehir	Köy	Toplam	Şehir	Köy
Marmara içindeki payı (%)	1990	54,12	65,50	14,13			
	2000	57,74	66,13	25,83			
Türkiye içindeki payı (%)	1990	12,90	20,14	1,82	23,54	30,75	12,91
	2000	14,78	20,65	3,92	25,59	31,22	15,18

Kaynak: İBB Stratejik Araştırma Müdürlüğü, 2007-2011 Stratejik Planı, 2006

3.2.3. Eğitim

İstanbul'da insan kaynaklarının durumu hakkında ele alınacak ilk göstergeler eğitim durumu ve okuryazarlık oranlarıdır. Nüfusun eğitim durumuna göre dağılımı ilçelere göre farklılık göstermektedir. Doğal nüfus artışının yanında göçlerle sosyal yapısı sürekli değişen kentte eğitim düzeyi de ilçeden ilçeye farklılık gösteren değişken bir yapıya sahiptir.

İstanbul, nüfusun ve kadınların okuryazarlığı bakımından Türkiye’de ilk sırada yer almaktadır. Ancak ilçelere göre bir değerlendirme yapıldığında bazı ilçelerde nüfusun önemli bir kesiminin okuma yazma bilmediği ortaya çıkmaktadır. Özellikle kaçak yapılaşma ve gecekonduların görüldüğü, nüfusu göçle büyüyen ilçelerde okuma yazma bilmeyenlerin oranı diğer ilçelere göre oldukça yüksektir. Okuryazar olmayan nüfus içinde kadınların yüksek oranda olması, sosyoekonomik açıdan geri bölgelerde kız çocuklarının okula gönderilmemesiyle yakından ilgilidir (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

İstanbul’da özel ve kamuya ait okullarda, örgün eğitimdeki öğrenci sayısı 2.175.768’dir. Bu dönemde hizmette olan okul sayısı 2283, derslik sayısı 48.004 ve şube sayısı 56.523’tür. Bu değerlerle derslik başına 45, şube başına 38 öğrenci düştüğü görülmektedir. İstanbul’da 7’si devlet, 15’i vakıf üniversitesi olmak üzere 22 adet üniversite bulunmaktadır. Bu üniversitelerde istihdam edilen toplam akademik personel sayısı 13.268’dir. Bu değer, ildeki nüfusa oranlandığında 100.000 kişiye 132 akademik personel düşmektedir. Kişi başına düşen araştırmacı sayısı en yüksek il olan Ankara’da bu değer 421’dir. Tablo 5’te illere göre üniversitelerde görev alan araştırmacı sayıları ve nüfusa oranları yer almaktadır.

Tablo 5: Bazı illere göre Üniversitede görev alan Araştırmacı Sayısı

İller	Araştırmacı sayısı	100.000 kişiye düşen araştırmacı	İller	Araştırmacı sayısı	100.000 kişiye düşen araştırmacı
İstanbul	13268	132	Edirne	1477	367
Çanakkale	473	179	İzmir	6260	186
Denizli	1106	130	Eskişehir	2560	363
Sakarya	934	124	Bolu	908	336
Ankara	16861	421	Niğde	845	243
İsparta	1549	302	Trabzon	1463	150
Kırıkkale	687	179	Erzurum	2245	240
Elazığ	1389	244	Malatya	1137	133

Kaynak: İBB Stratejik Araştırma Müdürlüğü, 2007-2011 Stratejik Planı, 2006.

İstanbul’da üniversitelerin personel sayıları incelendiğinde devlet üniversitelerinin geniş bir kadroyla hizmet vermesine karşın vakıf

üniversitelerinin kısıtlı kadrolarla eğitime devam ettikleri görülmektedir. Tablo 6'da İstanbul'da üniversitelere göre akademik personel sayıları verilmiştir.

Tablo:6 İstanbul'daki Akademik Personelin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversiteler	2003 – 2004 Yılları								
	Genel Toplam			Öğretim Üyesi			Diğer Öğretim Elemanları		
	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek
Boğaziçi	915	528	387	352	163	189	563	365	198
Galatasaray	225	110	115	88	32	56	137	78	59
İstanbul	3183	1364	1819	2118	800	1318	1065	564	501
İTÜ	1914	757	1157	874	297	577	1040	460	580
Marmara	2014	951	1063	814	310	504	1200	641	559
Mimar Sinan Güzel Sanatlar	543	299	244	268	137	131	275	162	113
YTÜ	1269	624	645	434	177	257	835	447	388
Bahçeşehir	192	92	100	52	13	39	140	79	61
Beykent	138	65	73	48	11	37	90	54	36
Doğuş	107	44	63	41	12	29	66	32	34
Fatih	217	49	168	86	9	77	131	40	91
Haliç	171	80	91	55	17	38	116	63	53
Işık	112	38	74	41	7	34	71	31	40
Bilgi	549	261	288	107	40	67	442	221	221
Kültür	341	123	218	106	24	82	235	99	136
İstanbul Ticaret	124	78	46	33	12	21	91	66	25
Kadir Has	172	81	91	55	20	35	117	61	56
Koç	202	82	120	115	34	81	87	48	39
Maltepe	155	76	79	56	18	38	99	58	41
Okan	15	10	5	8	4	4	7	6	1
Sabancı	194	75	119	119	31	88	75	44	31
Yeditepe	516	293	223	143	50	93	373	243	130
İstanbul Toplam	13.268	6080	7188	6013	2218	3795	7255	3862	3393

Kaynak: İBB Stratejik Araştırma Müdürlüğü, 2007-2011 Stratejik Planı, 2006.

İstanbul'daki lisans öğrencilerinin büyük kısmı devlet üniversitelerinde okumaktadır. Yüksek lisans ve doktora eğitiminde de lisans eğitime benzer şekilde devlet üniversiteleri daha ön plandadır. Vakıf üniversitelerinin yakın tarihte kurulmuş olmasının da bunda payı bulunmaktadır.

3.2.4. Sağlık

İstanbul'da artan nüfusun ihtiyacını karşılamak üzere yapılan sağlık yatırımları sonucu nüfusun büyük bölümüne sağlık hizmeti ulaştırılabilmektedir. Dar gelirliilere yönelik genel sağlık sigortası uygulaması sağlık konusunda kapsayıcı bir politika oluşturmaktadır. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünden alınan 2005 verilerine göre temel sağlık göstergeleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: İstanbul'un Temel Sağlık Göstergeleri

Parametre	2005 yılı
Tahmini Nüfus	11.331.964
Nüfus Yoğunluğu	2181
Kaba Doğum Hızı (‰)*	13,77
Kaba Ölüm Hızı (‰)**	3,90
Bebek Ölüm Hızı (‰)***	31,93
Yatak Başına Düşen Kişi Sayısı	290
Sağlık Bakanlığına Bağlı Kuruluşlarda Bir Doktora Düşen Kişi Sayısı	1204

* Yataklı Tedavi Kurumları ve Sağlık Ocaklarından Alınan Toplam Doğum Sayısına Göre Hesaplanmıştır.

**Kaba Ölüm Hızı Mezarlıklar Müdürlüğünden Alınan Toplam Ölen Kişi Sayısına Göre Hesaplanmıştır.

***Bebek Ölüm Hızı Mezarlıklar Müdürlüğünden Alınan Toplam Ölen Bebek Sayısına Göre Hesaplanmıştır. **Kaynak:** İBB Stratejik Araştırma Müdürlüğü, 2007-2011 Stratejik Planı, 2006.

İstanbul'un sağlık göstergeleri incelendiğinde, kentin Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Sadece İstanbul'un nüfus büyüklüğü nedeni ile doktor başına düşen kişi sayısı Türkiye ortalamasının üzerindedir.

Tablo 8: İstanbul'da Yıllara Göre Hastane Sayıları

Bağlı Olduğu Kurum	Yıllar						
	1988	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Sağlık Bakanlığı	30	31	30	31	32	33	33
SSK Genel Müdürlüğü	11	12	12	13	13	13	14
Üniversiteler	5	5	5	5	5	5	5
Diğer Kamu Kurumları	7	7	7	6	6	5	3
Özel	114	131	132	134	135	136	136
Toplam	167	186	186	189	191	192	191

Kaynak: İBB Stratejik Araştırma Müdürlüğü, 2007-2011 Stratejik Planı, 2006.

İstanbul'da hizmet veren 191 hastanenin 136'sı özel sektöre, 33 adedi Sağlık Bakanlığı'na aittir. SSK hastaneleri 2005 yılında Sağlık Bakanlığı'na devredilmiştir. Hastane sayılarının yıllara göre değişimine bakıldığında ise, İstanbul'da hizmet veren üniversitelere bağlı hastanelerin sayısı aynı kalırken, kamuya ait hastanelerin sayısının azaldığı ve yeni açılan hastanelerin özel sektör tarafından hizmete sunulduğu görülmektedir.

İstanbul'da farklı kurumlara ait hastanelerdeki yatak sayılarında, 1998'den 2004 yılına kadar önemli bir artış göstermemiştir. İstanbul'un halen göç almaya ve nüfusunun artmaya devam ettiği göz önünde bulundurulursa yatak sayısı artışının yeterli olmadığı söylenebilir. İstanbul'da 2005 yılı itibari ile hizmet vermekte olan toplam devlet hastanesi, 23'ü eğitim araştırma hastanesi olmak üzere 51'dir. 51 kamu hastanesinin toplam yatak sayısı ise Mayıs 2005 itibarıyla 5.723'tür. İstanbul ilindeki mevcut toplam hastane yatak sayısı ise Mayıs 2005 itibarıyla 31.076'dır (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>). Toplam 83 adet 112 acil yardım hizmetleri istasyonunun 68'i aktif olarak hizmet vermektedir. 92 adet ambulans da aktif olarak hizmet vermektedir. 2005 yılı toplam (devlet) 10.408 yardımcı sağlık personelinin 2.549'u ebe, 5.577'si hemşire ve 2.282 diğer işleri gerçekleştiren personel olarak çalışmaktadır.

Tablo 9: İstanbul ilindeki Konaklama Tesisleri

	Tesis sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Turizm İşletme Belgeli	309	25.071	50.800
Turizm Yatırım Belgeli	78	10.709	22.839
Belediye Belgeli	660	17.293	34.305
Toplam	1.047	53.073	107.944

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Araştırma Müdürlüğü, 2005.

3.2.5. Kentsel Gelişme

İstanbul'da deniz ve raylı sistemlerin ulaşım türleri içindeki payının, karayoluna (lastik tekerlekli ulaşım sistemlerine) oranla düşük olduğu görülmektedir. Karayolu türleri arasında ise, yolculukların büyük bölümü özel araçlarla gerçekleştirilmektedir (%34). Minibüslerle yapılan yolculukların payı

% 21.8 ve İETT otobüslerinin payı % 15 iken denizyolu ve raylı sistemlerin payı ise sırasıyla % 2.7 ve % 5.2'dir.

Tablo 10: İstanbul Kent İçi Ulaşımında Yolculukların Türlerine Göre Dağılımı

	Taşıma Türü	Araç Sayısı	Günlük Ortalama Taşıma	Türü içerisindeki payı (%)	Genel İçerisindeki Payı(%)
KARAYOLU TAŞIMASI	İETT	2463	1.400.000	14,75	13,35
	ÖHO	2046	1.121.000	11,81	10,69
	Otomobil	1.522.521	3.100.000	32,66	29,57
	Minibüs(Ticari-kayıtlı)	5860	2.000.000	21,07	19,08
	Dolmuş	590	70.000	0,74	0,67
	Taksi(kayıtlı)	17.416	750.000	7,90	7,15
	Servis(kayıtlı)	32.000	1.050.000	11,06	10,02
	Toplam	1.582.896	9.491.000	100,00	90,54
RAYLI TAŞIMA	Banliyö(TCDD)	58	102.888	16,01	0,98
	Metro	32	140.000	21,78	1,34
	Hafif Metro	76	200.000	31,12	1,91
	Tramvay	55	185.000	28,78	1,76
	Nostaljik Tramvay (Tünel-taksim)	2	1550	0,24	0,01
	Nostaljik Tramvay(Kadıköy-moda)	4	1800	0,28	0,02
	Tünel (Finüküler)	2	10.800	1,68	0,10
	Teleferik (Kabin)	4	700	0,11	0,01
	Toplam	233	642.738	100,00	0,98
DENİZ TAŞIMASI	İDO	83	254.307	72,80	2,42
	Deniz Motorları	100	95.000	27,20	0,91
	Toplam	183	349.307	100,00	3,33
	GENEL TOPLAM	1.583.312	10.483.045		100,00

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma Müdürlüğü, 2006.

İstanbul, havayolu ulaşımı açısından yalnızca bölge ölçeğinde değil, ülke ölçeğinde de stratejik öneme sahiptir. İstanbul'da halen kullanılmakta olan iki adet uluslararası havalimanı bulunmaktadır. Bunlar, Yeşilköy'deki Atatürk Havalimanı ve Kurtköy'deki Sabiha Gökçen Havalimanı'dır.

İstanbul'daki mevcut tesislerin günlük su temin kapasitesi yaklaşık 3.558.000 m³'dür. 2005 yılında İstanbul'a toplam 698 milyon m³ su sağlanmıştır. Bu miktar günlük olarak ortalama 2 milyon m³ suya karşılık gelmektedir. Şehre düzenli su verilmesi amacıyla oluşturulan su depolarının toplam kapasitesi 1.317.000 m³'dür. Bu kapasite kentin ortalama 16 saatlik

su ihtiyacını karşılayacak düzeydedir. İstanbul su şebekesinin toplam uzunluğu 13.750 km olup, su abone sayısı 3.700.000 adettir. İstanbul'da 11.170 km kanalizasyon şebekesi ve 1.275 km yağmur suyu şebekesi mevcuttur. Toplanan, arıtılan ve deşarj edilerek uzaklaştırılan atık su miktarı, kullanılan temiz suyun % 85'ine karşılık gelmektedir. İstanbul'da mevcut bulunan 13 adet atık su arıtma tesisinde günlük ortalama 1.809.000 m³ atık su arıtılmaktadır. 2005 yılında arıtılarak deşarj edilen toplam atık su miktarı 595 milyon m³'tür. Kentteki 600 km uzunluğundaki 68 adet derenin 275 km'si ıslah edilmiştir (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 33).

İstanbul'un elektrik sistemi ulusal elektrik sisteminin bir parçasıdır. Kent halen 154 KV üzerinden on beş (15), 380 KV üzerinden bir (1) ve 154/380 KV üzerinden üç (3) olmak üzere 19 merkezden beslenmektedir. İstanbul, ülke genelinde, elektrik tüketiminde 18.582 milyon KW ile % 14, 4.472 MV'lık puant gücü (elektrik talebi) ile % 21,3 paya sahip olup, kişi başına elektrik enerjisi tüketimi 1.889 KW/kişidir. 5.017.954 elektrik abonesinin 4.105.335'i meskendir. Elektriğin % 33'ü konutlarda ve % 28'i sanayi sektöründe tüketilmektedir. Doğalgaz abone sayısı 2006 yılı itibarı ile 3.080.000, gaz kullanıcı sayısı 2.759.500 ve gaz kullanım miktarı ise 3.760 milyon metreküp/yıl seviyesindedir (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 35).

İstanbul'da mekânsal gelişme, kuzeyde Sarıyer (Zekeriyaköy)-Beykoz (Acarlar), güneyde Silivri-Tuzla eksenine kadar uzanan bir alanı kapsamaktadır. İstanbul'daki konut sayısı konusunda kesin rakam bilinmemekle birlikte; Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE/TÜİK) tarafından 2000 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre, kentte 869.444 birim bina ve bu binalarda 3.393.077 birim konut bulunmaktadır. İstanbul'da 1950'li yıllarda başlayan gecekondulaşma süreci, 1990'lı yıllara gelindiğinde Atışalanı, Esenler, Güngören, Yenibosna, Sefaköy, Kocasınan, Küçükçekmece, Kirazlı, Güneşli, Halkalı, Ümraniye, Dudulu, Sarıgazi, Samandra ve Sultanbeyli gibi

ve 3 serbest ticaret bölgesinde 150 adet şirket faaliyet göstermektedir. İstanbul'daki toplam istihdam ise 2005 itibari ile 3.32 milyondur. Bu miktar, Türkiye'deki toplam istihdamın % 15.3'ünü oluşturmaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma Müdürlüğü, 2006).

3.2.7. Sosyal ve Kültürel Hayat

İstanbul şehri, Türkiye'nin kültür, sanat ve spor merkezi niteliğindedir. 2006 yılı itibarı ile şehirde 63 müze, 72 kütüphane, 62 kültür merkezi, 8 kongre-fuar merkezi, 70 sinema, 23 tiyatro ve 68 sanat galerisi bulunmaktadır. Türkiye'de ulusal düzeyde yayın yapan radyo, televizyon, dergi ve gazetelerin büyük çoğunluğunun merkezi İstanbul'dadır. Ayrıca, 2000 yılı verilerine göre, ülkede yayınlanan kitapların yine büyük çoğunluğu İstanbul'da hazırlanmaktadır. Şehirdeki kütüphanelerde toplam 1.989.722 adet kitap bulunmaktadır. Bu miktar, ülkedeki toplam kitap sayısının % 16.57'sini oluşturmaktadır. Türkiye'nin tek olimpiyat stadı İstanbul'da olup, şehirde 20.000 kişinin üzerinde seyirci kapasitesine sahip 3 adet stadyum bulunmaktadır. "Formula 1" yarışlarının yapıldığı pist ve ülkenin en büyük kapalı spor salonu da yine İstanbul'da yer almaktadır. Türkiye'de organize edilen bir çok uluslar arası spor etkinliği İstanbul'da düzenlenmektedir. İl'deki lisanslı sporcu sayısı 105.009 kişi olup, bu miktar ülkedeki toplam lisanslı sporcu sayısının % 16.31'ini oluşturmaktadır (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/Popup/performansprogrami2007/main.htm>)

3.2.8. Turizm

Turizm sektörü mevcut yapısı ve potansiyeli itibarıyla Türkiye'nin önemli sektörlerinin başında gelmektedir. Sektör sağladığı döviz hacmi itibari ile ilk sırada yer almaktadır. Turizm 1980'li yılların başlarından itibaren hızla gelişme göstermiştir. İstanbul aynı dönemde sahip olduğu turizm

potansiyelini etkin şekilde kullanamamış ve Türk turizmi içinde göreceli olarak payını kaybetmiştir. Buna rağmen, turizm sektörü İstanbul ekonomisi için katkı sağlamayı sürdürmekte ve geniş potansiyelini korumaktadır. 2003 yılı sonu itibari ile İstanbul'da turistik işletme belgeli, turizm yatırım belgeli ve belediye belgeli toplam 1.047 konaklama tesisi ve 107.944 yatak kapasitesi bulunmaktadır.

İstanbul daha çok komşu ülkelerden alışveriş turizmi için gelen, tarih turizmi için gelen ve kongre-fuar turizmi için gelen turistleri ağırlamaktadır. 1996 yılından bugüne kadar Türkiye ve İstanbul'a giriş yapan turist sayılarına bakıldığında 1999 yılı hariç, sürekli artış olduğu görülmektedir. Ancak bu süre içinde İstanbul'a giriş yapan turist sayısında artış olsa da Türkiye'ye giriş yapan turist sayısına nispeten İstanbul'a gelen turist oranında düşüş görülmektedir. 1995 yılında İstanbul'a 2 milyon turist gelirken, İstanbul'un payı %26 olmuş ve 2004 yılında ise gelen turist sayısı 3,47 milyon pay ise %17,1 olmuştur(<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

2005 yılında Türkiye'ye giriş yapan 21.122.798 turistin, 4.849.353'ü İstanbul'dan giriş yapmıştır. Konaklama tesislerinin doluluk oranları ise 2000 yılı ile 2005 yılları arasında %54–60 arasında değişmektedir. 2003 yılındaki Irak savaşı Türkiye'deki turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Ülkemize turist girişlerinin bölgelere göre dağılımına bakıldığında en fazla girişin Marmara Bölgesi (%37) ve Akdeniz Bölgesinden (%35) yapıldığı görülmektedir. İstanbul tarih, kültür-sanat, alışveriş-moda, eğlence-dinlence, inanç, kongre-fuar, yat-kruvazier turizmleri açısından önemli bir potansiyele sahip bulunmaktadır. Yeni bir turizm konsepti, tanıtımı ve ihtiyaç duyulan yeni turizm tesisi kapasitesinin oluşturulması ile İstanbul'a gelen turist sayısında ve turizm gelirlerinde önemli bir artış olabilir. Türkiye'nin turizm vizyonunda, 2003 de 14 milyon olan turist sayısının iki kat artarak, 2010 yılında 30 milyon dolar olması hedeflenmektedir. Aynı paralelde turizm gelirlerinin de 30 milyar dolar olması hedeflenmektedir. Türkiye'nin turizm vizyonu içinde önemli bir

paya sahip olan İstanbul'da var olan ve kent için önemli potansiyeller sunan; kentte yer almış uygarlıklar, kültür ve sanat, ticaret, müzeler, tarihî mekânlar, kongre/toplantılar, doğal güzellikler, inanç merkezleri, İstanbul'un vizyonu çerçevesinde değerlendirilebilecek unsurlardır (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

İstanbul, Türkiye'de kongre turizminin en yoğun olduğu, bu turizm tipine en uygun ildir. Bunun nedenleri arasında, şehrin konumu, tarihî ve tabii güzellikleri, ulaşım imkânlarının fazlalığı, turizm endüstrisindeki yeri sayılabilir. Kongre turizminde rahat, hızlı ve kolay ulaşım imkânı olması çok önemlidir. Bu nedenle havayolu ulaşımı daha çok kullanılmaktadır. İstanbul'un gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışı ile bağlantısı oldukça güçlüdür.

3.3. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN ÖRGÜT YAPISI

Belediyelerde örgüt yapısı, bilinçli strateji geliştirme sürecinde yönetimi etkileyen ve yönlendiren stratejik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin örgüt yapısı; Büyükşehir Belediyesi Organları, Hiyerarşik Yapı, Örgüt Yapısındaki Değişimler ve Norm Kadro başlıkları altında incelenmiştir.

3.3.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Organları

Büyükşehir Belediyesinin organları; Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanından oluşmaktadır. Büyükşehir Belediye Meclisi; Büyükşehir Belediyesinin karar organıdır. Meclis, ilçe ve ilk kademe belediye meclislerinden 1/5 oranında gelen ve doğrudan halk tarafından seçilmiş olan üyelerden oluşmaktadır. Büyükşehir Belediye Başkanı, Büyükşehir Belediye Meclisinin başkanıdır. Büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, Meclis'in doğal üyeleridir. Büyükşehir Belediye Meclisi üye sayısı 2003 yılında 207 iken, belediye

sınırlarının genişlemesine paralel olarak artmış ve 2006 yılı itibari ile 347'ye yükselmiştir (İBB 2007-2011 Stratejik Planı, 2006: 87).

3.3.2. Hiyerarşik Yapı

İstanbul Büyükşehir Belediyesinde; Başkan, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Müdürler, Müdür Yardımcıları, Şefler, Memur ve İşçilerden oluşan sekiz kademeli hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Ancak bazı müdürlüklerde şeflik bulunmamakta, bazı müdürlükler ise herhangi bir daire başkanlığına bağlı olmaksızın doğrudan genel sekreter yardımcılığına bağlıdır. Daire başkanlıkları taktik, müdürlükler ise operasyonel düzeydeki işlemlerin yürütülmesi ile yükümlüdür. Başkan, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Belediye Meclisi ve Belediye Encümeni gibi birimler de tepe yönetimi, diğer bir ifade ile stratejik düzeyde kararların alındığı ve uygulama talimatının verildiği üst kademeyi oluşturmaktadır (İBB 2007-2011 Stratejik Planı, 2006: 89).

3.3.3. Örgüt Yapısındaki Değişimler ve Norm Kadro Çalışması

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin örgüt yapısı dinamik bir eğilim sergilemektedir. Genel sekreter yardımcılığı, daire başkanlığı ve müdürlük sayılarında yıllara göre değişim görülmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 21. maddesi hükmüne göre, büyükşehir belediyelerinde en fazla beş genel sekreter yardımcısı atanmasına izin verilmektedir. 2005 yılına kadar dört olan genel sekreter yardımcılıkları sayısı, 5216 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte beşe yükselmiştir (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

Hiyerarşik kademe incelendiğinde daire başkanlıkları ve müdürlükler için de benzer bir durum söz konusudur. 2000 yılında 14 olan daire

başkanlığı sayısı 2006 yılı itibarı ile 20'ye yükselirken, aynı dönemde 67 olan müdürlük sayısı da 80'e yükselmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde mevcut kurumsal yapıyı güçlendirmek amacıyla, 2003 yılında Norm Kadro Çalışması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, 22/04/2006 tarihinde Bakanlar Kurulu'nun 2006/9809 sayılı kararı ile yürürlüğe giren "Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar"da İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin norm kadro yapısına ilişkin genel çerçeve belirlenmiştir. Belediye bünyesinde 04/07/2006 tarihi itibarıyla sonuçlanan norm kadro çalışması kapsamında, örgüt yapısı yeniden düzenlenmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi personeli memur, işçi ve sözleşmeli çalışanlardan oluşmaktadır. Memur statüsündeki personel; memurlar, vekil memurlar ve sözleşmeli sanatçılardan oluşmaktadır. İşçi statüsündeki personel ise, daimi işçiler ile vize işçilerden oluşmaktadır. 29 Mayıs 2006 tarihi itibarıyla; kurumda 5242 memur, 6495 işçi, 687 sözleşmeli statüsünde olmak üzere toplam 12.424 çalışan bulunmaktadır. Toplam personelin % 52'sini işçiler, % 42'sini memurlar ve %6'sını da sözleşmeli personel oluşturmaktadır.

Sözleşmeli statüde personel alımı, 2 Eylül 2005 tarihinde yayımlanan 2005/25924 sayılı "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esaslar" adlı yasal düzenleme çerçevesinde yapılmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sorumluluk alanının il sınırlarına kadar genişlemesi ve bazı merkezi yönetim birimlerinin (Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü, Şehir Hatları Müdürlüğü) Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmesi, personel sayısının yaklaşık %19 oranında artmasında etkili olmuştur.

3.3.4. İnsan Kaynakları Yapısı

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının 1985–2006 yılları arasında memur personel sayısında önemli bir artış söz konusu iken, işçi personel sayısında azalma yaşanmıştır. Sözleşmeli personel sayısında ise 2005–2006 yıllarında artış olmuştur. Memur personelin % 48,49'unu yüksek öğretim (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) ve 48,36'sı ortaöğretim (ortaokul, meslek lisesi, lise) mezunu olup, yalnızca % 3,15'i ilkokul mezunudur. İşçi personelin ise ağırlıklı olarak (% 50,10) ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Ortaöğretim (ortaokul, meslek lisesi, lise) mezunu olanların oranı % 44,53 düzeyinde iken, yüksek öğretim (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) mezunu olanların oranı % 4,45'tir. İşçi personelin %0,92'si ise okuryazar statüsündedir. Sözleşmeli personelin büyük çoğunluğu (% 94,76) yüksek öğretim (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) mezunu olup, sözleşmeli personelin % 5,24'ü ise lise mezunudur (<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>).

Memur statüsündeki personelin % 62,52'sinin genel idare hizmetleri sınıfında ve % 29,20'sinin teknik hizmetler sınıfında olduğu dikkat çekmektedir. Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfındaki çalışanların oranı % 4,20, avukatlık hizmetleri sınıfında olanların oranı % 1,58, din hizmetleri sınıfında olanların oranı % 1,29, yardımcı hizmetler sınıfında olanların oranı %0,99 ve emniyet hizmetleri sınıfında olanların oranı ise % 0,25'tir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi genelinde personelin yaş dağılımına bakıldığında; çalışanların % 4,6'sının 18–25, % 27,5'inin 26–35, % 48,4'ünün 36–45, %19,5'inin ise 46 yaş ve üstünde olduğu dikkati çekmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının cinsiyet dağılımlarına bakıldığında ise, memur personelin % 21,73'ü bayan, % 78,27'si erkektir. İşçi personelin % 6,13'ü bayan, % 93,87'si erkek; sözleşmeli personelin ise % 37,41'i bayan, % 62,59'u ise erkektir (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 21).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bağlı kuruluşu olan İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (İSKİ) ve İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (İETT) insan kaynakları yapısı da aşağıda belirtilmiştir:

a) İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, İstanbul il sınırları içinde kent içi toplu taşıma hizmeti sunan İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir kuruluştur. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı'na bağlı Genel Müdürlük olup, hükmi şahsiyete haiz bir kamu tüzel kişisidir. Birçok imtiyaz ve yabancı sermayeli özel şirketler eliyle yürütülen Elektrik, Tramvay, Tünel, Havagazı gibi hizmetler önce millileştirilmiş ve daha sonra 12 Haziran 1939 tarihinde çıkarılan 3645 sayılı kanun ile İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğüne devredilmiştir(www.iETT.gov.tr/iETT_2007faaliyet_raporu.pdf).

Kurum bünyesinde memur, sözleşmeli personel ve işçi istihdam türlerinin her üçünde de personel bulunmaktadır. Toplam 7290 personeli olan Genel Müdürlüğün memur sayısı 745, işçi sayısı 6545'tir. Ayrıca 395 stajyer çeşitli birimlerde stajlarını yapmaktadırlar. İBB meclisi tarafından seçilen İETT hesaplarını teftiş eden 2 adet Murakıp bulunmaktadır. İETT yönetici kadrosunda ise; Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 13 adet Daire Başkanı, 74 adet Şube Müdürü, Teftiş Kurulu Başkanı, Savunma Sekreterliği ve Hukuk Müşaviri bulunmaktadır.

b) 1981 yılında 2560 sayılı kanunla İstanbul valiliği denetiminde kurulan ve 1984 yılında 3009 sayılı kanunla İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesine alınan İSKİ Genel Müdürlüğü'nün hizmetleri, Büyükşehir Belediyesinin görev alanıyla sınırlıdır. Ancak şehrin faydalandığı su kaynaklarının bir kısmının İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sınırları haricinde olması sebebiyle, İSKİ'nin görev alanı Bakanlar Kurulu Kararıyla, doğusunda Kocaeli'ye bağlı darıca beldesi doğusundaki Orhanlı beldesi, kuzeyinde Şile ilçesi, batıda Büyükçekmece-Çatalca ilçeleri ve Istranca dereleri havzalarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2005 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile İSKİ'nin görev

alanı İstanbul'un il sınırları olmuştur. İSKİ, su ve kanalizasyon hizmetleri konusunda, hizmet alanı içindeki belediyelere verilen görevleri yürütür ve bu konulardaki her türlü yetkiyi kullanır. Görevleri; içme suyu temin etmek, atıksuları toplamak, arıtmak ve uzaklaştırmak, su havzalarını korumak ve dereleri ıslah etmek şeklinde dört ana başlık altında toplanabilir (İSKİ 2006 Faaliyet Raporu, 2007: 21).

İBB meclisi tarafından seçilen İETT hesaplarını teftiş eden 2 adet Murakıp bulunmaktadır. İETT yönetici kadrosunda ise; Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 13 adet Daire Başkanı, 74 adet Şube Müdürü, Teftiş Kurulu Başkanı, Savunma Sekreterliği ve Hukuk Müşaviri bulunmaktadır.

Kurum bünyesinde toplam 7257 personeli bulunan Genel Müdürlüğün memur sayısı 2272, işçi sayısı 4914, geçici işçi sayısı 71'dir. Büyükşehir Belediye Meclisince İSKİ hesaplarını teftiş eden iki adet denetçi bulunmaktadır. İSKİ yönetici kadrosunda ise; Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcısı, 20 Daire Başkanı, 69 Müdür ve 19 Şube Müdürü, Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanı ve I. ve II. Hukuk Müşavirleri bulunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN VİZYONU ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN MEVCUT VİZYONU

Stratejik planlama kapsamında gerçekleştirilen vizyon, misyon ve ilke ve değerler çalıştaylarında oluşturulacak ifadelerin İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde tüm birimlerce benimsenmesi için tamamen katılımcı bir süreç izlenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bünyesindeki tüm müdürlerin ve daire başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaylarda, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin, gelecekte varmak istediği, ulaşmayı arzuladığı yeri anlatan “vizyonu oluşturulmaya çalışılmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürleri ve birimlerdeki stratejik planlama irtibat personelinin katılımıyla gerçekleştirilen “Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı 1” sabah, öğle ve akşam toplantıları olmak üzere üç oturum halinde düzenlenmiştir. Katılımcılardan sabah oturumunda 10, öğle oturumunda 10 olmak üzere 20 odak grup oluşturularak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmak üzere bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada her grup için birer grup temsilcisi seçilmiştir. Sabah ve öğlen oturumlarından sonra sadece grup temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen üçüncü oturumda, sabah ve öğle oturumlarında oluşturulan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri dikkate alınarak beşer grup temsilcisinden oluşan dört grup halinde çalışma gerçekleştirilmiş ve her gruptan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Çalışma sonunda dörder vizyon ve misyon ifadesi ile ilke ifadeleri elde edilmiştir.

İlk olarak katılımcılara kısa bir ön eğitim verilmiş ve vizyon kavramı anlatılmıştır. Daha sonra vizyon oluşturma çalışmaları yapılmıştır. “Vizyon”

oluşturulurken katılımcılardan önce bireysel olarak çalışmaları istenmiştir. Katılımcılar, vizyona girmesini istediği unsurları listeleyerek bu unsurları puanlamışlardır. Daha sonra katılımcılar dâhil oldukları gruplarda belirledikleri unsurları paylaşarak grubun ortak görüşünü grup temsilcisinin başkanlığında tartışarak oluşturmuşlardır.

4.1.1. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı-1' den Elde Edilen Sonuçların Stratejik Planlama Ekibi Tarafından Yapılan Çalışma

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama ekibi üyeleri Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı 1'den elde edilen çıktılar üzerinde çalışarak katılımcıların değindiği tüm ifadeleri kapsayacak şekilde vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmuşlardır. Birinci çalıştayda 20 odak grubun ve daha sonra grup temsilcilerinden oluşan dört grubun yaptığı çalışmalardan elde edilen ifadelerdeki tüm unsurlar değerlendirilerek benzer olan unsurlar gruplandırılmıştır. Böylece tekrar eden unsurların tek bir başlık altında vizyona girmesi sağlanmıştır.

4.1.2. Çalıştay-1 Sonuçlarından Vizyonun Oluşturulması

Birinci çalıştaydan elde edilen vizyon unsurları listelenerek gruplandırılmış ve tüm unsurları kapsayan bir vizyon unsuru oluşturulmasına gayret edilmiştir. Çalışmadan elde edilen vizyon unsurları tablo12'da liste halinde verilmiştir. Elde edilen unsurlardan vizyon ifadesi oluşturulmuş olup üç farklı seçenek sunulmuştur.

Tablo 11: Vizyon Belirleme Çalıştayı 1’den Elde Edilen Vizyon Unsurları.

Vizyon Unsurları	Üst Başlık
Doğayı, tarihi çevre ve kültürel mirası koruyan, geliştiren.	DOĞAL, TARİHİ VE KÜLTÜREL MİRASI KORUYAN VE GELİŞTİREN
Tarihi, kültürel, doğal mirası koruyan	
Çevreye duyarlı	
Tarihi, kültürel ve doğal yapıyı koruyan	
Hemşehrilik bilinciyle şehrin değerlerine sahip çıkmayı cesaretlendiren	KENTLİLİK BİLİNCİNİ OLUŞTURMUŞ
Kentlilik bilincini arttıran	
Katılımcılığa dayalı iyi yönetişimi ilke edinen	KATILIMCI VE ŞEFFAF (ETKİN YÖNETİŞİM)
Şeffaf ve hesap verebilir	
Şeffaf, katılımcı, insana saygılı	
Hesap verebilen (açık ve katılımcılık)	
Yönetişimi ve çoğulculuğu benimseyen	
Fiziki ve ekonomik planlamasını yapabilen	ETKİN PLANLAMA YAPARAK, KARARLILIKLA UYGULAYAN VE UYGULATAN (SÜRDÜRÜLEBİLİR KENTLEŞME)
Yaptığı her türlü plana kararlılıkla sahip çıkan	
Etkin, verimli, planlı	
Sürdürülebilir kentleşmeyi sağlayan	
Geçmişin ihyasından geleceğin inşasına yönelik projeler üreten	
Hizmet ürettiği tüm alanlarda bilimsel bilgiyi esas alan	BİLGİ VE TEKNOLOJİYİ ETKİN YÖNETEN
Teknolojiyi ve bilgiyi kullanan	
Bilgi teknolojilerini etkin kullanan	
Bilgi üretebilen	
Bilgi teknolojilerini etkin kullanabilen	
Şehrin kaynaklarına ilişkin bilgiye hakim	SAĞLIKLI, GÜVENLİ, YAŞAM KALİTESİ YÜKSEK İSTANBUL
Huzurlu ve güvenli şehir	
Yaşam kalitesini yükselten	
Şehir halkının yaşam kalitesini yükselten,güvenliği sağlayan yerleşim alanları	
Sağlıklı ve güvenli yerleşim alanları oluşturan	
Yaşanabilir kent	
Şehirde yaşayanlara adil ve dengeli hizmet sunumu	
Erişilebilir	
İnsan odaklı ve her alanda sosyal sorumluluklarının bilincinde	
Sosyal	
Ulaşım, çevre ve altyapıda Dünya Metropoller arasında hakettiği yeri alan	TEMEL BELEDİYECİLİK HİZMETLERİNE İLİŞKİN SORUNLARI ÇÖZMÜŞ
Planlı gelişen, altyapı ve ulaşım sorununu çözen	
Ulaşım, altyapı ve çevre problemlerini çözmüş	

Dünyada cazibe merkezi	REKABET EDEBİLİRLİĞİ YÜKSEK, ULUSLARARASI CAZİBE MERKEZİ İSTANBUL
Turizm, ticaret ve kültürel alanlarda ulusal ve uluslararası organizasyonların çekim merkezi olan	
Uluslararası alanda finans, kültür, turizm merkezi haline gelmek	
Rekabet edebilen şehir	
Model şehir	
Dünyada lider (yeniden dünya liderliği)	
Doğu ile Batı arasında köprü oluşturan	
Çeşitli kültürel kimliklere saygılı (Medeniyetler ittifak merkezi)	
Şehri yönetmede yetkin ve tek başına karar alıp uygulayabilen	
En güvenilir kurum olma becerisini sürekli gösteren	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma Müdürlüğü, Ocak 2006.

Unsurların analizi sonrasında aşağıdaki vizyon seçenekleri oluşturulmuştur.

Birinci Seçenek;

➤ İstanbul'u

- Sağlıklı, Güvenli, Yaşam Kalitesi Yüksek;
- Temel Belediyecilik Hizmetlerine İlişkin Sorunları Çözülmüş;
- Rekabet Edebilirliği Yüksek, Uluslararası Cazibe Merkezi

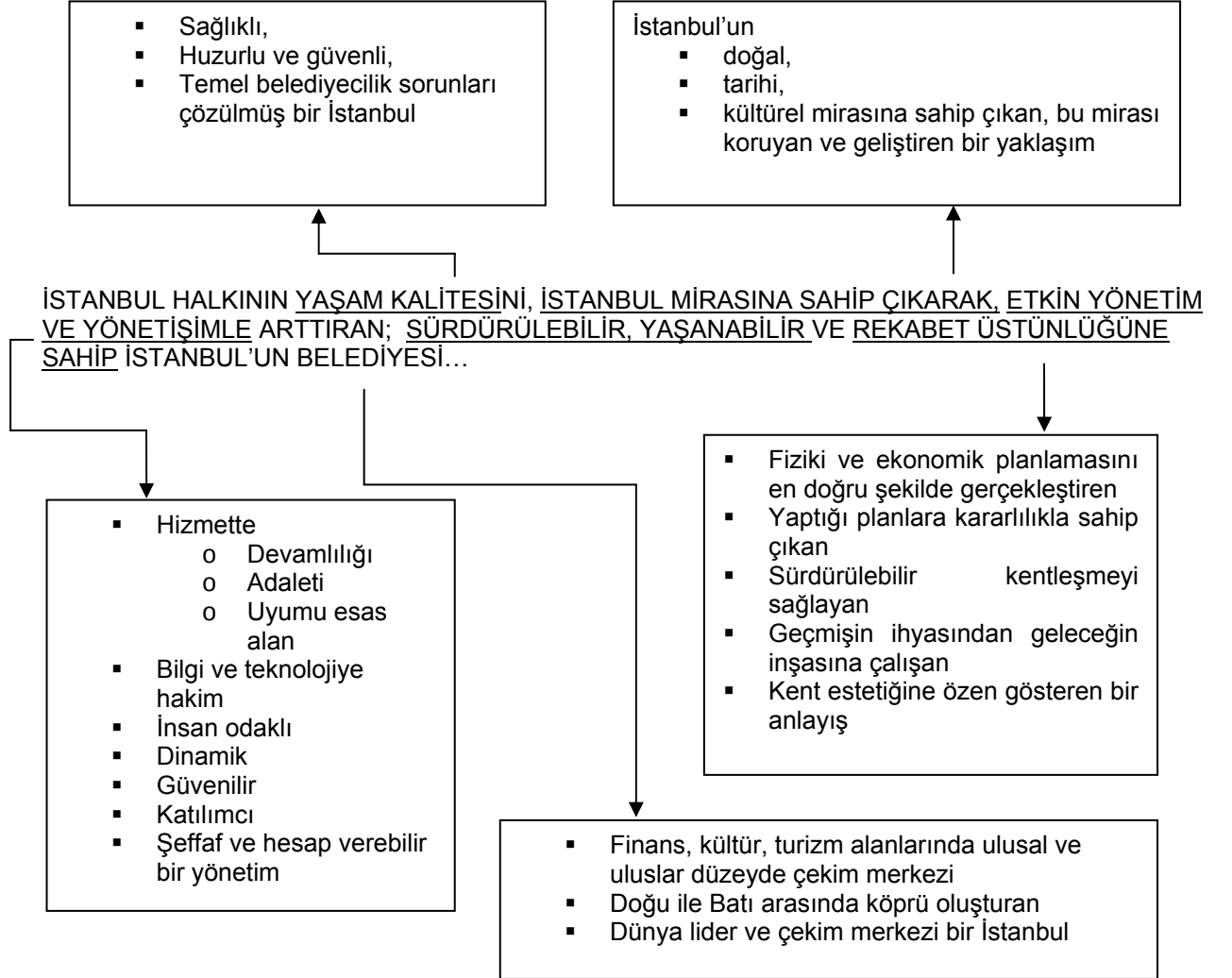
Bir Şehir Haline Getirmiş.

- Şehrin Doğal, Tarihi Ve Kültürel Mirasını Koruyan ve Geliştiren.
- Etkin Planlama Yaparak, Kararlılıkla Uygulayan ve Uygulatan (Sürdürülebilir Kentleşmeyi Sağlayan)
- Katılımcı ve Şeffaf (Etkin Yönetişimi Gerçekleştiren).
- Bilgi ve Teknolojiyi Etkin Yöneten.
- Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumunu Esas Alan, İnsan Odaklı ve Dinamik Yönetim Anlayışına Sahip.
- Kentlilik Bilincini Oluşturmuş.
- Kültürel Çeşitliliğe Saygılı.

bir İstanbul yönetimi.

İkinci Seçenek

Şekil 2: İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyon Seçeneği.



Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma Müdürlüğü, Ocak 2006.

Üçüncü Seçenek

“İstanbul’u Sağlıklı, Güvenli, Yaşam Kalitesi Yüksek, Temel Belediyecilik Hizmetlerine İlişkin Sorunları Çözülmüş, Uluslar Arası Düzeyde Rekabet Edebilen, Cazibe Merkezi Bir Şehre Dönüştürmüş; Etkin Planlama Yapan, Planlarını Kararlılıkla Uygulamak ve Uygulatmak Yoluyla Şehrin Doğal, Tarihi Ve Kültürel Mirasını Koruyan; Böylelikle Sürdürülebilir Kentleşmeyi Sağlayan; Kentlilik Bilincini Oluşturmuş; Kültürel Çeşitliliğe Saygılı; Katılımcı Ve Şeffaf, Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumu Esas

Alan, İnsan Odaklı ve Dinamik Yönetim Anlayışını Bilgi ve Teknolojinin Etkin Kullanımıyla Destekleyen Bir İstanbul Yönetimi.”

4.1.3. Vizyon Misyon ve İlkeler Çalıştayı-2

Birinci çalıştayın ardından bu kez sadece İBB Daire Başkanlarının katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda 10 -12 kişilik iki grup oluşturulmuş ve birinci çalıştaydakine benzer bir yöntemle vizyon ifadeleri oluşturmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir. Birinci çalıştayda elde edilen İBB'nin vizyonuna ait ifadeleri ve stratejik planlama ekibinin konsolide ettiği ifadeler katılımcılar ile paylaşarak, bu ifadeleri dikkate almaları ve eklemeler yaparak vizyon ifadeleri oluşturmaları istenmiştir.

4.1.3.1. Vizyon Çalışması

Yapılan çalışmada “Grup-1”in oluşturduğu vizyon ifadesi şu şekilde olmuştur;

“Doğayı Tarihi ve Kültürel Mirası Koruyup Geliştiren, Yaşam Kalitesini Belirleyen Tüm Kentsel Parametrelerde Uluslar Arası Normları Yakalamış, Sahiplenen ve Sahiplenileni, Fiziken ve Ruhen Sağlıklı, Etkin ve Erişilebilir Bilişim ve İletişim Sistemleri Kullanan, Stratejik, Bütüncül ve Doğru Uygulama Araçlarıyla Planlama Yapabilen Bir Yönetim”.

Yine yapılan bu çalışmada “Grup-2”nin oluşturduğu vizyon ifadesi ise;

“İstanbul’u Eşsiz Mirasına Sahip Çıkararak, Yaşam Kalitesi Yüksek, Bir Dünya Kenti Yapan Öncü ve Önder Bir Belediye*”.

**İtalik ifadeler vizyon unsurları olup, açılımları aşağıda yapılan çalışmanın kutularında ifade edilen alanları kapsamaktadır.*

4.1.4. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Belirlenen Mevcut Vizyonu

2006 yılında yapılan bu çalışmalar sonucunda İstanbul Büyükşehir Belediyesinin “Türkiye’nin görünen yüzü ve Dünyaya açılan penceresi olan İstanbul’un eşsiz mirasına sahip çıkarak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir küresel kent yapan öncü ve önder belediye.” şeklinde ortaya koyduğu vizyonu;

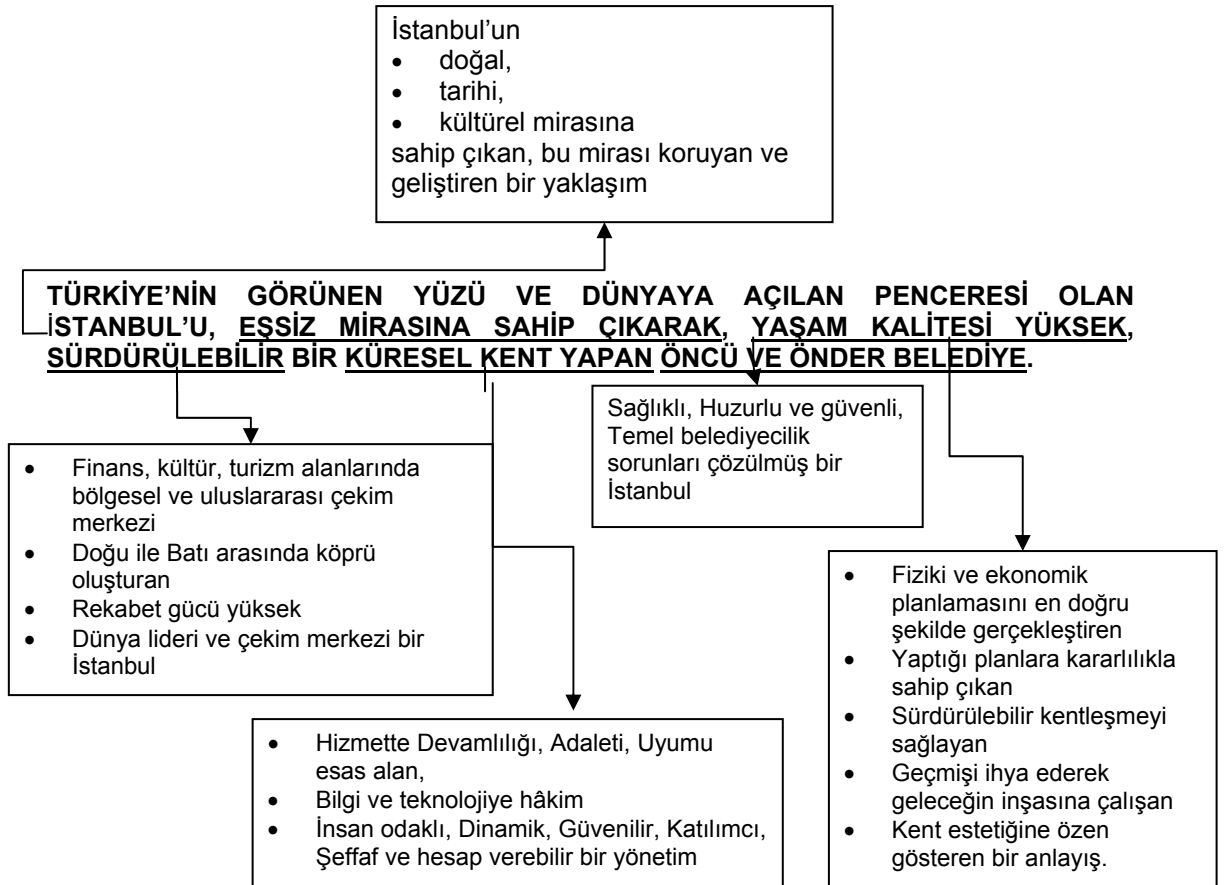
“İstanbul’un Eşsiz Mirasına Sahip Çıkılması”

“Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi”

“Sürdürülebilirliğin Sağlanması”

“Dünya Kenti Olmak”

Şekil 3: Vizyon Unsurları



Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Araştırma Müdürlüğü, 2006.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planında on ana sektörel başlık altında gruplandırılan stratejik amaçlar; vizyon unsurlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, kurumun misyonu, yetki ve sorumlulukları kapsamında oluşturulmuştur.

“İstanbul’un Eşsiz Mirasına Sahip Çıkılması”

İstanbul’un doğal, tarihi, kültürel mirasına sahip çıkılması, bu mirasın korunması ve yaşanarak geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu vizyon unsuru özellikle Çevre Koruma, Planlama ve İmar başlıkları altındaki stratejik amaçlarla ilişkilidir. Ayrıca, Kamu Düzeni ve Afet Yönetimi ile Kültür, Turizm ve Tanıtım sektörel başlıkları altında yer alan stratejik amaçlar da bu vizyon unsuruna hizmet etmektedir (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 18).

“Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi”

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, kentteki yaşam kalitesinin sürekli artırılmasına yönelik bir belediyecilik anlayışı ile hareket etmektedir. Stratejik plan bünyesinde on sektörel başlık altında gruplandırılan stratejik amaçların büyük bir bölümü bu vizyon unsurunu gerçekleştirmeye yöneliktir (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 18).

“Sürdürülebilirliğin Sağlanması”

Devamlılığın sağlanması anlamında kullanılan sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirliğin sağlanması kavramları, diğer vizyon unsurlarını da etkileyen bir özellik taşımaktadır. Kentlerin yarışının ülkelerin yarışından daha ön plana çıktığı günümüz dünyasında; kentin rekabet gücünün yükseltilmesi, doğal kaynakların koruma-kullanım dengesinin gözetilerek geleceğe aktarılması, kentsel gelişmenin yönetilmesi ve yönlendirilmesi hususlarında sürdürülebilirliğin sağlanması bu vizyon unsuru ile vurgulanmaktadır. Kentin sosyal, ekolojik, ekonomik, mekansal, kültürel ihtiyaçları ile bunlar arasındaki etkileşimler göz önünde bulundurularak, kentle ilgili faaliyetlerin, bu

doğrultuda, en etkin şekilde planlanması ve yürütülmesi amaçlanmaktadır (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 18-19).

“Küresel Bir Kent Olma”

Bu vizyon unsuru ile Avrupa’nın Asya’ya bağlandığı çok önemli bir jeopolitik konumda bulunan İstanbul’un; dünya çapında kongre ve organizasyonların düzenlendiği, dünyayı etkileyen kararların alındığı; finans, kültür, turizm, bilgi teknolojileri ve bilimsel alanlarda çekim merkezi olan ve küresel değer yaratan dünyanın önde gelen kentlerinden biri haline getirilmesi düşüncesi ortaya konulmaktadır (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 19).

“Öncü ve Önder Bir Belediye Olmak”

Bu vizyon unsuru kapsamında belediyemiz sürekli iyileştirme yaklaşımı ile kurumsal yapısını geliştirmek, bilgi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak, insan odaklı, dinamik, güvenilir, katılımcı, şeffaf ve hesap verilebilir yöntemlerle kaliteli, etkin ve verimli hizmet üretmek suretiyle sektöründe öncü ve önder bir kurum olmayı amaçlamaktadır. Böylelikle belediyemiz; İstanbul’a ve İstanbul halkına karşı olan sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirirken, aynı zamanda yenilikçi ve özgün uygulamalar ile belediyelere örnek teşkil ederek ülkemizdeki belediyecilik anlayışının gelişmesine katkı sağlayacaktır (İBB Stratejik Planlama Müdürlüğü Performans Programı 2007, 2006: 19).

4.2. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN VİZYONU ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan yasal düzenlemelerle, kamu yönetiminde değişimin hızlandığı ve yoğunlaştığı, küreselleşme ve bilgi toplumu şartlarında rekabetin arttığı,

bireyin ve toplumun ön plana çıktığı 21. yüzyılın yönetim anlayışına uyum sağlamaya yönelik olarak bir reform yaklaşımı söz konusudur. Bu yaklaşım ile katılımcı, saydam, hesap verebilir bir yönetimin oluşturulması, kamusal hizmetlerin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasların düzenlenmesi hedeflenmektedir. Böylece merkezi yönetim, kamu idarelerini yeni araç ve yöntemlerini kullanarak stratejik düşünmeye, vizyoner bir perspektifle geleceğe emin adımlarla yaklaşmasını sağlamaya, sonuç odaklı ve performansa dayalı bir hesap verme sorumluluğuna yöneltmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi için vizyon belirleme araştırmasını içeren bu çalışmanın amacı; İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hedeflerini gerçekleştirirken kurum yöneticilerinin, örgüt amaçları doğrultusunda vizyon sahibi olup olmadıklarını tespit etmek ve kurum dahilinde vizyon sahibi anlayışı ortaya çıkararak belirlemeye çalışmaktır.

4.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Örgütlerin baş stratejistleri olan yöneticiler, örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar yer alan, örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olmasından sorumlu olan kişilerdir. Stratejik yönetim süreci açısından stratejiyi tanımlamak, stratejinin uygulanmasını başlatmak, yürütmek ve uygulama sonuçlarını denetlemek örgütün her kademesinde bulunan yöneticilerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla yöneticiler, örgütü bir bütün olarak görebilen, geleceğe yönelik örgüt açısından etkili ve verimli vizyoner kararlar alabilen, stratejik yönetimi kavramlaştırabilen kişilerdir. Aynı zamanda iyi bir yöneticinin karar verirken, bu kararlara etkin bir şekilde katılan en büyük yardımcılarında olan örgüt personelinin de payını azımsamamak gerekmektedir.

Bu araştırma İstanbul kentinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi örgütü dâhilinde yapılmış olup, kent yönetiminde “karar verme” sürecine katılan tepe ve orta kademe yöneticileri kapsamaktadır. Bu nedenle İBB, Büyükşehir Meclis Üyeleri ve bağlı kuruluşlarından İETT ve İSKİ’ de görev yapmakta olan tepe ve orta kademe yöneticileri sayısının yüzde on’undan (% 10) az olmamak üzere, mümkün olan en fazla sayıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, mekânsal olarak birbirinden uzak noktalarda konumlanmış olmaları ve zaman kısıtlılığı gibi nedenlerle ulaşmakta zorluk çekeceğimize inandığımız İBB’ nin İştirakleri olan İktisadi Belediye Teşekkülleri ile İBB ve Bağlı Kuruluşlarının hiyerarşik basamakta en alt yönetim kademelerinde bulunan müdür yardımcıları ve şefler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticiler isimlerinin açıklanmasını istemediklerinden isimleri ve görev yapmakta oldukları birimlerinden bahsedilmemiştir.

4.2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, 23 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket soru formları, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığınca “Anket Çalışması Yapabilir” izin kağıdı ile, bir kısmı İstanbul Büyükşehir Belediyesi örgütünce kullanılmakta olan “...@ibb.gov.tr” uzantılı iç mail yolu ile, diğer büyük bir kısmı da elden teslim edilerek, İBB ve Bağlı Kuruluşları’nda görevli üst ve orta kademe yöneticilere ulaştırılmıştır. Dönüşü gerçekleşmeyen İBB ve bağlı kuruluşunda görevli yöneticilere anketler, elden veya İBB iç mail yolu ile tekrar gönderilerek dönüş oranı artırılmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan anket formu, 5 adet açık uçlu ve 18 adet kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 13.0 programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan bulgular

tablolastırılarak analiz edilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar aynen alınmış ve konularına göre numaralandırılarak SPSS 13.0 programına işlenmiştir. Yalnız açık uçlu olan sorulara verilen cevaplara yapılan değerlendirmeler, daha çok yoğunlaşmış cevaplar üzerinde yapılmıştır.

4.2.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tablo 12: Yöneticilerin Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
21-30	1	1,1	1,1
31-40	26	29,2	30,3
41-50	32	36,0	66,3
51+	30	33,7	100,0
Toplam	89	100,0	

Tablo 12’de ankete katılan yöneticilerin en yüksek yaş aralığının %36 oranında 41-50, en düşük %1.1 oranında 21-30 yaş aralığı olduğu görülmektedir. 41-50 yaş aralığı ilk sırada yer alırken, ikinci sırada %33.7 oranında 51+, üçüncü sırada ise %29.2 oranında 31-40 yaş aralığı yer almaktadır. Görüldüğü üzere ankete cevap veren İBB yöneticilerinin %98.9’u 30 yaş üzerindedir.

Tablo 13: Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	2	2,2	2,2
Erkek	87	97,8	100,0
Toplam	89	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin %97.8 oranında 87 gibi büyük bir çoğunluğunu erkek, %2.2 oranında 2 yönetici ise kadın katılımcılar

oluşturmaktadır. Buradan da görüleceği üzere İBB’ de yöneticilerin büyük bir çoğunlunda erkek hâkimiyeti gözlenmektedir.

Tablo 14: Yöneticilerin Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Üniversite	48	53,9	53,9
Lisans Üstü	41	46,1	100,0
Toplam	89	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin, %53.9 gibi büyük bir çoğunluğu üniversite, %46.1 oranında ise lisans üstü eğitim mezunudur. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerin hepsinin üniversite mezunu oldukları ve yine büyük bir çoğunluğunun lisansüstü eğitim yaptıkları görülmektedir.

Tablo 15: Yöneticilerin Mezun Oldukları Fakülteler

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Mühendislik	31	34,8	34,8
Fen-Edebiyat	20	22,5	57,3
İİBF/Siyasal Bil	30	33,7	91,0
İlahiyat	6	6,7	97,8
Hukuk	2	2,2	100,0
Toplam	89	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin, mezun oldukları fakültelere göre sıralandıklarında, ilk sırayı %34.8 oranında Mühendislik Fakültelerinden, ikinci sırayı yine büyük bir çoğunlukta %33.7 oranında İİBF/Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunlarının, son sırayı ise %2.2’lik oranla Hukuk Fakültesi mezunlarının aldığı görülmektedir. % 22.5 oranında Fen-Edebiyat Fakültesi mezunları üçüncü sırayı, %%6.7 oranında İlahiyat Fakültesi mezunlarının ise dördüncü sırayı aldığını görmekteyiz.

Tablo 16: Yöneticilerin Kaç Dönemdir Yöneticilik Yaptıkları

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
2 Yıldır	4	4,5	4,5
3 Yıldır	12	13,5	18,0
4 Yıldır	14	15,7	33,7
5 Yıl +	59	66,3	100,0
Toplam	89	100,0	

Tablo 16'ya baktığımızda, yöneticilerin %66.3 oranında büyük bir çoğunluğunun daha önceki yerel seçimler neticesinde görev başına geldiğini, %33.7 oranında diğer yöneticilerin ise son yerel seçimlerle birlikte yöneticilik görevine geldiklerini görmekteyiz. Yöneticilerin %15.7'si dört yıldır, %13.5'i son 3 yıldır, %4.5'inin ise iki yıldır yöneticilik görevinde bulundukları anlaşılmaktadır.

Tablo 17: Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Danışman	2	2,2	2,2
Daire Bşk.	12	13,5	15,7
Mudur	48	53,9	69,7
Meclis Üyesi	27	30,3	100,0
Toplam	89	100,0	

Katılımcıların ünvanlarına göre dağılımına baktığımızda, %53.9 oranında büyük bir çoğunluğunun müdür olduğunu görmekteyiz. %30.3 oranında ikinci sırayı Meclis Üyeleri, %13.5 oranında üçüncü sırayı Daire Başkanları, %3.3 ile son sırayı ise Danışman'lar almaktadır.

Tablo 18: Değişim Kavramının Yöneticilerin Zihninde Uyandırdığı İfade

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Gereklilik	29	32,6	32,6
Sıkıntı	10	11,2	43,8
Umut	16	18,0	61,8
Endişe	25	28,1	89,9
Korku	5	5,6	95,5
Diğer	4	4,5	100,0
Toplam	89	100,0	

Tablo 18'e göre ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre ilk akla gelen cevaplardan %32.6 oranında büyük bir çoğunluğunu "gereklilik" ifadesinin oluşturduğu, %28.1 oranında ise "endişe" ifadesinin gerekliklik ifadesine yakın ikinci cevap olduğu görülmektedir. Zihinde uyanan bu ilk iki cevabı %18 oranında "umut", %11.2 ile "sıkıntı", %5.6 ile "korku", %4.5 ile de diğer cevaplar takip etmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, yöneticiler tarafından değişim kavramının gerekli bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 18a: Değişim Kavramının Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Zihninde Uyandırdığı İfade

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Gereklilik	1 50,0%	7 58,3%	9 18,8%	13 48,1%	29 32,6%
Sıkıntı	0 ,0%	0 ,0%	9 18,8%	1 3,7%	10 11,2%
Umut	0 ,0%	0 ,0%	10 20,8%	6 22,2%	16 18,0%
Endişe	1 50,0%	5 41,7%	16 33,3%	3 11,1%	25 28,1%
Korku	0 ,0%	0 ,0%	4 8,3%	1 3,7%	5 5,6%
Diğer	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 11,1%	4 4,5%
Toplam	2 100%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100%

Tablo 18a'ya baktığımızda, Daire Başkanlarından %58.3 oranında büyük bir çoğunluk, değişim kavramında "gerekliklik" ifadesini önemserken,

diğer daire başkanları %41,7 oranında endişe ifadesine yer vermişlerdir. Müdürlerin %33,3'lük kısmı değişim kavramında “endişe” ifadesine yer verirken, %9'u “gereklilik”, yine aynı oranda %9'u “sıkıntı”, %4'ü ise “korku” ifadesine yer vermişlerdir. Meclis Üyelerinin değişim kavramına verdikleri en büyük orandaki cevap %48,1'le “gereklilik” olmuştur. Bu ifadeyi sırasıyla, %22,2 ile “umut”, %11,1'lik oranlarla “endişe” ve yorumlamış oldukları “diğer” kısmında kendi kişisel ifadeleri ve %3,7 ile de son sırayı alan “korku” almıştır. Anket katılımcılarından danışmanların verdiği ifadeler baktığımızda ise, %50 oranında 1 danışman “endişe” ifadesine yer verirken, diğer danışman yine %50 oranında “gereklilik” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 18a' da görüleceği üzere, yöneticilerin geneli dikkate alındığında, en fazla oranda “gereklilik” ve “endişe” cevaplarının zihinlerde uyanan ilk ifade olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, değişimin mutlak surette gerekli olduğu vurgulanırken, değişim sonrasında ortaya çıkabilmesi muhtemel risklerden de endişe duyulduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19: Personelde Eksik Bulduğunuz ve Geliştirilmesini Düşündüğünüz Özellik

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Teknik Bilgi	44	49,4	49,4
Bilgi-Beceri	20	22,5	71,9
Yönetme Yeteneği	5	5,6	77,5
Değişime Uyum	4	4,5	82,0
Grup Çalışması	16	18,0	100,0
Toplam	89	100,0	

Yöneticilerin personelde gördükleri eksiklik ve geliştirilmesini düşündüğünüz özellik nedir sorusuna, %49,4 oranında 44 kişi “teknik bilgi”, hemen ardından %22,5 oranında 20 kişi ise “bilgi-beceri” cevabını vermişlerdir. %18 ile “grup çalışması” üçüncü sırada yer alırken, %5,6 ile 5 katılımcının “yönetme yeteneği, %4,5 ile 4 katılımcının da “değişime uyum”

cevapları son sırada yer almıştır. Katılımcıların cevapları neticesinde “teknik bilgi” ve “bilgi-beceri” eksikliklerinin, üzerinde önemle durulması ve geliştirilmesi gereken en önemli iki özellik olduğu dikkat çekmektedir. Burada “grup çalışması” cevabı verenlerin, personel arasında sosyal uyumun artırılmasına yönelik katkısının olacağı düşünülebilir.

Tablo 19a: Mezun Olunan Fakültelere Göre Yöneticilerin Personelde Eksik Buldukları ve Geliştirilmesini Düşündükleri Özellikler

	Mühendislik	Fen-Edebiyat	İİBF/Siyasal Bil.	İlahiyat	Hukuk	Toplam
Teknik Bilgi	24 77,4%	5 25,0%	12 40,0%	3 50,0%	0 ,0%	44 49,4%
Bilgi-Beceri	4 12,9%	6 30,0%	6 20,0%	3 50,0%	1 50,0%	20 22,5%
Yönetme Yeteneği	0 ,0%	3 15,0%	2 6,7%	0 ,0%	0 ,0%	5 5,6%
Değişime Uyum	1 3,2%	0 ,0%	3 10,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 4,5%
Grup Çalışması	2 6,5%	6 30,0%	7 23,3%	0 ,0%	1 50,0%	16 18,0%
Toplam	31 100,0%	20 100,0%	30 100,0%	6 100,0%	2 100,0%	89 100,0%

Tablo 19a’ da, yöneticilerin mezun oldukları fakültelere göre, personelde eksik olarak görüp, geliştirilmesini düşündükleri özellikler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre, “teknik bilgi” ifadesini önemli görenlerin daha çok Mühendislik ve İİBF/Siyasal Bilimler Fakültelerinden mezun olan katılımcı yöneticiler olduğunu görmekteyiz. Mühendislik fakültesinden mezun olan yöneticilerin %77.4 gibi çok büyük bir oranı ile İİBF/Siyasal Bilimler fakültesinden mezun olan yöneticilerin %40 gibi büyük bir oranının personelde muhakkak geliştirilmesi gereken özelliğin “teknik bilgi” olduğunu ifade etmişlerdir. Geliştirilmesi gerekli görülen ikinci en çok ifade olan “bilgi-beceri” cevabını verenlerin, Mühendislik fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerde %12.9’u, Fen-Edebiyat fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerde %30’u, İİBF/Siyasal Bilimler Fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerde % 20’si, İlahiyat fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerde % 50’si, Hukuk fakültesi

mezunu katılımcı yöneticiler de ise %50'sidir. Geliştirilmesi gerekli en çok üçüncü ifade olan “grup çalışması”na ise, İİBF/Siyasal Bilimler fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerden %23,3'ü, Fen-Edebiyat fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerden %30'u, Mühendislik fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerden % 6.5'i, Hukuk Fakültesi mezunu katılımcı yöneticilerden %50'si cevap vermişlerdir.

Tablo 19b: Yaş Dağılımlarına Göre Yöneticilerin Personelde Eksik Buldukları ve Geliştirilmesini Düşündükleri Özellikler

	21-30	31-40	41-50	51-+	Toplam
Teknik Bilgi	1 100,0%	13 50,0%	12 37,5%	18 60,0%	44 49,4%
Bilgi-Beceri	0 ,0%	9 34,6%	8 25,0%	3 10,0%	20 22,5%
Yönetme Yeteneği	0 ,0%	0 ,0%	2 6,3%	3 10,0%	5 5,6%
Değişime Uyum	0 ,0%	1 3,8%	1 3,1%	2 6,7%	4 4,5%
Grup Çalışması	0 ,0%	3 11,5%	9 28,1%	4 13,3%	16 18,0%
Toplam	1 100,0%	26 100,0%	32 100,0%	30 100,0%	89 100,0%

Tablo 19b’de, yöneticilerin yaş dağılımlarına göre personelde eksik görülen ve geliştirilmesi düşünülen özellikler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre “teknik bilgi” ifadesine yer veren yöneticilerin her yaş grubunda en çok cevap verilen ifadesi olduğu gözlemlenmektedir. 21-30 yaş aralığında sadece 1 yönetici bulunmakta ve bu katılımcı yönetici %100 oranda, 31-40 yaş arasında %50, 41-50 yaş arasında bulunan katılımcı yöneticilerin %37,5'i oranda, 51+ yaş grubunda bulunan katılımcı yöneticilerin ise %60 oranında “teknik bilgi” ifadesinin en çok geliştirilmesi gereken ifade olduğu değerlendirmesinde bulunmaktadır. Geliştirilmesi gerekli görülen ikinci en çok ifade olan “bilgi-beceri” cevabını verenlerin %34.6'sı 31-40 yaş aralığında, %25'i 41-50 yaş arasında, %10'u oranındaki katılımcı yöneticilerin ise 50+ yaş grubunda olduğu görülmektedir. Geliştirilmesi gerekli en çok üçüncü ifade olan “grup çalışması”na cevap verenlerin %11.5'i 31-40 yaş

aralığında, %28.1'in 41-50 yaş aralığında, %13.3'lük grubun ise 50+ yaş aralığında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 20: Personelin Niteliğinin Artırılması Konusunda Alınması Gerekli En Etkili Önlem

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Verilmeli	51	57,3	57,3
Ücretler Artırılmalı	2	2,2	59,6
Yönetime Katılmalı	3	3,4	62,9
Söz Hakkı Verilmeli	11	12,4	75,3
Performans Ölçümü Yapılmalı	22	24,7	100,0
Toplam	89	100,0	

Yöneticilik yaptığınız kurumun personel niteliğinin artırılması konusunda alınması gerekli “en etkili önlem” aşağıdakilerden hangisidir sorusuna verilen cevapların dağılımı tablodadır. Tablo 20'ye göre, personelin niteliğinin artırılması konusunda önerilen çözümlerin %57.3'ünü “eğitim verilmeli” ile ilgili olduğu görülürken, ikinci sırada %24.7 ile “performans ölçümü yapılmalı” ifadesinin yer aldığı görülmektedir. Bu cevapları %12.4 ile “söz hakkı verilmeli”, %3.4 ile “yönetime katılmalı”, %2.2 ile ücretler artırılmalı ifadeleri takip etmektedir. Burada personelin niteliğinin artırılması için personele hizmet içi ya da buna benzer çeşitli eğitimlerin verilmesi bir çözüm önerisi sayılabilir. Ancak personele verilen eğitim ile birlikte, personele söz hakkı verilmesi ve yönetime katılması gibi hakların da tanınması sonucu personelin niteliği artırılabilir. Bu yüzden “söz hakkı verilmeli” ve “yönetime katılmalı” gibi çözüm önerisi olabilecek ifadelerin de ön sıralarda yer alması beklenirdi.

Tablo 21: Sizce Kurumun Geleceğe Hazırlıklı Olması Nasıl Sağlanır?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Mevcut Uygulamalara Bağlı Kalınarak	0	0,0	0,0
Denetim Artırılarak	13	14,6	14,6
Kurallara Tavizsiz Uyularak	1	1,1	15,7
Gelir Kaynakları Artırılarak	23	25,8	41,6
Kurum ve Çevresi Mutlaka Analiz Edilerek	52	58,4	100,0
Toplam	89	100,0	

Yöneticilik yaptığınız kurumun geleceğe hazırlıklı olması sizce nasıl sağlanır sorusuna verilen cevapların dağılımı tablodadır. Buna göre kurumun geleceğe hazırlıklı olması konusunda, yöneticilerin %58.4'ü “kurum ve çevresi mutlaka analiz edilerek” şeklinde çözüm önerisi sunmuşlardır. Buna göre stratejik yönetimin unsurlarından olan kurumun çevresinin analiz edilmesi yaklaşımının, İBB katılımcı yöneticilerince benimsendiği sonucuna varmak mümkündür. Yine %25.8 gibi büyük bir oranın “gelir kaynaklarının artırılmasının”, %14.6'lık bir oranın ise “denetimlerin artırılmasının” bir çözüm önerisi olarak ifade edilmesi azımsanacak bir oran değildir. %1.1 oranında “kurallara tavizsiz uyularak” ifadesine değinilmesi ve “mevcut uygulamalara bağlı kalınarak” ifadesine ise cevap verenlerin hiç olmaması ise, bu ifadelerin vizyoner bir ifade olarak değerlendirilmeyip, katılımcı yöneticilerce bir çözüm önerisi olarak benimsenmemesine neden olmuş olabilir. Zaten kurallara tavizsiz uyulması ve mevcut uygulamalara bağlı kalınması ifadeleri vizyoner bir bakış açısından daha çok statükoyu ifade etmektedir.

Tablo 21a: Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Kurumun Geleceğe Hazırlanması Hakkında Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Denetim Artırılarak	1 50,0%	0 ,0%	7 14,6%	5 18,5%	13 14,6%
Kurallara Tavizsiz Uyularak	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	0 ,0%	1 1,1%
Gelir Kaynakları Artırılarak	0 ,0%	3 25,0%	14 29,2%	6 22,2%	23 25,8%
Kurum ve Çevresi Mutlaka Analiz Edilerek	1 50,0%	9 75,0%	26 54,2%	16 59,3%	52 58,4%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Yöneticilik yaptığınız kurumun geleceğe hazırlıklı olması sizce nasıl sağlanır sorusuna verilen cevapların, yönetici ünvanlarına göre dağılımı Tablo 21a’da görülmektedir. Buna göre Daire Başkanlarının %75 oranında büyük bir çoğunluğu “kurum ve çevresi mutlaka analiz edilerek” cevabı çözüm önerisi olarak sunulurken, Meclis Üyelerinde bu cevap %59.3, Müdürlerde %54.2, Danışmanlarda ise %50 olarak belirlenmiştir. Kurumun geleceğe hazırlıklı olması yönündeki ikinci en çok cevap olan “gelir kaynakları artırılarak” ifadesini ise Müdürlerin %29.2’si, Daire Başkanlarının %25’i, Meclis Üyelerinin ise 52.2’si çözüm önerisi olarak cevaplamışlardır.

Tablo 22: Yöneticilerin İBB' nin Bulunduğu Çevre Hakkındaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kararsızım	0	0,0	0
Durgun	0	0,0	0
Çok Durgun	0	0,0	0
Çok Değişken	66	74,2	74,2
Değişken	23	25,8	100,0
Toplam	89	100,0	

Aşağıdaki kavramlardan hangisi İBB'nin bulunduğu çevreyi en iyi tanımlar sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 22'de verilmiştir. Buna göre, %74.2 oranında büyük bir çoğunluğun İBB'nin çevresinde meydana gelen değişmelerin “çok değişken” olduğunu belirtirken, yine önemli bir kısmın %25.8'lik bir oranla İBB'nin çevresinde meydana gelen değişmelerin “değişken” olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplara göre, kurumun çevresinde meydana gelen olayların, belediyenin bir metropol kentte bulunması nedeni ile çok değişken bir yapı arz ettiği sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo 22a: İBB' nin Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Düşünceleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Çok Değişken	2 100,0%	8 66,7%	37 77,1%	19 70,4%	66 74,2%
Değişken	0 ,0%	4 33,3%	11 22,9%	8 29,6%	23 25,8%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

İBB' nin çevresinde meydana gelen değişmelere ilişkin cevapların yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımı Tablo 22a' da verilmiştir. Buna göre Daire Başkanı olan katılımcıların %66.7'i oranında büyük bir çoğunluğu kurumun çevresinde meydana gelen değişmelerin “çok değişken” olduğunu ifade ederken yalnızca %33.3'ü “değişken” ifadesini kullanmışlardır. Müdürlerin %77.1'i kurumun çevresinde meydana gelen değişmelerin “çok değişken” olduğunu ifade ederken yalnızca %22.9'u “değişken” ifadesini

kullanmış, Meclis üyelerinin %70.4'ü kurumun çevresinde meydana gelen değişmelerin “çok değişken” olduğunu ifade ederken yalnızca %29.6'sı “değişken” ifadesini kullanmışlardır. Danışmanların 2'si de %100'lük bir oranla “çok değişken” ifadesini kullanmışlardır.

Tablo 23: İBB' nin Çevresel Şartları Ne kadar Sıklıkla Gözden Geçirilmeli

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
3 Yılda	0	0,0	0,0
4 Yıl ve Üstü	0	0,0	0,0
Yılda	20	22,5	22,5
2 Yılda	1	1,1	23,6
Sürekli	68	76,4	100,0
Toplam	89	100,0	

Sizce İstanbul Büyükşehir Belediyesinin çevresel şartları (Belediyenin çevresinde meydana gelen değişmeler) ne kadar sıklıkla gözden geçirilmelidir sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, vizyoner yöneticinin stratejik bakış açısıyla, kurumun çevresinde meydana gelen değişimlerin, geleceğe yönelik olayları etkileyeceği konusunda önemli olarak kabul edilebilecek bu soruya, yöneticilerin oldukça önemli bir kısmı %76.4 oranında “sürekli” ifadesine yer vermişlerdir. “Yılda” ifadesini kullananlar %22.5 oranında kalmış, “2 Yılda” cevabını kullananlar ise %1.1'lik bir orandadır. Kurumun geleceğinin oluşturulması, sağlıklı bir şekilde planlanabilmesi ve olası olumsuzluklardan korunabilmesi için, çevresel şartların sürekli gözden geçirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Fakat %22.5 oranındaki yöneticilerin “yılda” ifadesini kullanması, stratejik anlamda vizyoner bakış açısını sınırlamaktadır.

Tablo 24: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Fırsatlar

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yatırım, Sanayi, Ticaret, Finans, İstihdam	14	15,7	15,7
Turizm	18	20,2	36,0
AB Süreci	11	12,4	48,3
Demokratik Yönetim Modeli	4	4,5	52,8
Kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel miras zenginliği	16	18,0	70,8
Kamusal ve Özel Hizmet Alan ve İmkânları	2	2,2	73,0
Asya Avrupa arası bağlantı yolu ve ulaşım	4	4,5	77,5
Üniversite ve Eğitim Birikimi	4	4,5	82,0
Sivil Toplum Örgütlerinin Aktif Roller	4	4,5	86,5
Kentsel Dönüşüm Projeleri	5	5,6	92,1
Kongre Merkezi ve Bilişim Kenti	3	3,4	95,5
Kültür Başkenti olacak olan İstanbul'un Prestiji	4	4,5	100,0
Toplam	89	100,0	

İstanbul Kentinde ileride ortaya çıkması muhtemel değerlendirilebilecek fırsatlar varsa belirtiniz sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Çevresel şartları değerlendirip analiz edebilen, ileride ortaya çıkması muhtemel fırsatlardan haberdar olabilen yöneticinin, çıkması muhtemel bu fırsatları kurumun lehine çevirmesi açısından önemli olan bu soruya göre, ankete katılan yöneticiler tarafından verilen cevaplara bakıldığında en fazla yoğunluk, %20.2 oranında “turizm”, ikinci sırada %18 oranında “Kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel miras zenginliği”, üçüncü sırada %15.7 oranında “yatırım, sanayi, ticaret, finans, istihdam” ve dördüncü sırada ise %12.4 oranında “AB Süreci” ifadelerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 24a: İBB’ de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Fırsatlar Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Yatırım, Sanayi, Ticaret, Finans, İstihdam	1 50,0%	4 33,3%	9 18,8%	0 3,7%	14 15,7%
Turizm	1 50,0%	3 25,0%	13 27,1%	1 3,7%	18 20,2%
AB Süreci	0 ,0%	2 16,7%	9 18,8%	0 ,0%	11 12,4%
Demokratik Yönetim Modeli	0 ,0%	2 16,7%	1 2,1%	1 3,7%	4 4,5%
Kentin Sahip Olduğu Doğal, Tarihi ve Kültürel Miras Zenginliği	0 ,0%	0 ,0%	12 25,0%	4 14,8%	16 18,0%
Kamusal ve Özel Hizmet Alan ve İmkânları	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 7,4%	2 2,2%
Asya-Avrupa Arası Bağlantı Yolu ve Ulaşım	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 14,8%	4 4,5%
Üniversite ve Eğitim Birikimi	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 14,8%	4 4,5%
Sivil Toplum Örgütlerinin Aktif Roller	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 14,8%	4 4,5%
Kentsel Dönüşüm Projeleri	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	3 11,1%	5 5,6%
Kongre Merkezi ve Bilişim Kenti	0 ,0%	1 8,3%	1 2,1%	1 3,7%	3 3,4%
Kültür Başkenti Olacak Olan İstanbul’un Prestiji	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	3 11,1%	4 4,5%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Danışmanların %50’si “yatırım, sanayi, ticaret, finans, istihdam”, %50’si ise “turizm” ifadelerini kullanmışlardır. Daire Başkanlarının vermiş oldukları cevapların dağılımında en üst sırayı %33.3 oranında “yatırım,

sanayi, ticaret, finans, istihdam” ifadesi alırken, diğer %25’i “turizm”, %16.7’si “AB Süreci”, bir diğer %16.7’si “Demokratik Yönetim Modeli”, %8.3’ü “kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel miras zenginliği”, %8.3’ü “kongre merkezi ve bilişim kenti”, %8.3’ü ise “demokratik yönetim modeli” cevaplarını kullanmışlardır. Müdürlerin vermiş oldukları cevapların dağılımında en üst sırayı %27.1 ile “turizm” ifadesi yer alırken, bu cevaba %25 gibi bir oranla “kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel miras zenginliği” ifadesi yaklaşmıştır. Müdürlerin %18.8’i “AB Süreci”, diğer %18.8’i ise “yatırım, sanayi, ticaret, finans, istihdam”, %4.2’si “Kentsel Dönüşüm Projeleri”, %2.1’i “kongre merkezi ve bilişim kenti”, %2.1’i “demokratik yönetim modeli” bir diğer %2.1’i ise “kültür başkenti olacak İstanbul’un prestiji” cevaplarını kullanmışlardır. Meclis Üyelerinin vermiş oldukları cevaplara baktığımızda cevapların birbirine yakın olarak dağıldığını görürüz. %14.8’lik oranlarla sırasıyla “kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel miras zenginliği”, “Asya-Avrupa arası bağlantı yolu ve ulaşım”, “üniversite ve eğitim birikimi” ile “sivil toplum örgütlerinin aktif rolleri” ifadesi yer alırken, %11.1’lik oranlarla sırasıyla “kentsel dönüşüm projeleri” ve “kültür başkenti olacak İstanbul’un prestiji” ifadeleri, %7.4’lük oranla “kamusal ve özel hizmet alan ve imkânları”, %3.7’lik oranlar ile de sırasıyla “turizm” , “demokratik yönetim modeli”, ve “kongre merkezi ve bilişim kenti ifadeleri yer almıştır.

Tablo 25: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Olumsuzluklar

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Su Sorunları İle Birlikte Yaşanan ve Yaşanacak Sıkıntılar	13	14,6	14,6
Hayat Pahalılığı	4	4,5	19,1
Aşırı Nüfus, Sosyal Kutuplaşma, Suç Oranındaki Artış	18	20,2	39,3
Altyapı Yetersizlikleri	3	3,4	42,7
Ulaşım Yetersizliği	2	2,2	44,9
Beklenen- Olası Doğal Afetler	10	11,2	56,2
Çevresel Kirlilik	4	4,5	60,7
Kamusal Alanların Yağmalanması ve Tahribat	5	5,6	66,3
İstihdam Sorunları ve Aşırı İşsizlik	4	4,5	70,8
Çarpık Kentleşme ve Kaçak Yapılaşma	6	6,7	77,5
Kamusal Hizmet Sunmada Yaşanan Eşitsizlik	2	2,2	79,8
Yerleşim Yeri Düzensizliği Sonucu Oluşan Ulaşım Sorunu	14	15,7	95,5
Azalan Doğal Kaynaklar	4	4,5	100,0
Toplam	89	100,0	

İstanbul Kentinde ileride ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklar varsa belirtiniz sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan bir kentin olumsuzluklarını belirleme konusunda vizyoner niteliklerin tespiti açısından önem arz eden bu soruya göre, ankete katılan yöneticiler tarafından verilen cevaplara bakıldığında yoğunluğun en fazla olduğu ifade, %20.2 ile “aşırı nüfus, sosyal kutuplaşma, suç oranındaki artış” ifadesi olmuştur. Bu cevabı %15.7’lik oranla “yerleşim yeri düzensizliği sonucu oluşan ulaşım sorunu” ifadesi takip etmiş, %14.6’lık oran ile de, özellikle günümüzü de çok fazla meşgul etmeye başlayan bir sıkıntı halini alan “su sorunları ile birlikte yaşanan ve yaşanacak sıkıntılar” cevabı üçüncü sırada yer almıştır. En az verilen cevap ise %2.2 oran ile “Kamusal Hizmet Sunmada Yaşanan Eşitsizlik” ifadesi olmuştur.

Tablo 25a: İBB' de İleride Ortaya Çıkması Muhtemel Olumsuzluklar Hakkında Ünvanlara Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Su Sorunları ve Yaşanan ve Yaşanacak Sıkıntılar	0 ,0%	5 41,7%	7 14,6%	1 3,7%	13 14,6%
Hayat Pahalılığı	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	2 7,4%	4 4,5%
Aşırı Nüfus, Sosyal Kutuplaşma, Suç Oranındaki Artış	1 50,0%	2 16,7%	11 22,9%	4 14,8%	18 20,2%
Altyapı Yetersizlikleri	0 ,0%	1 8,3%	1 2,1%	1 3,7%	3 3,4%
Ulaşım Yetersizliği	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	1 3,7%	2 2,2%
Beklenen- Olası Doğal Afetler	1 50,0%	3 25,0%	6 12,5%	0 ,0%	10 11,2%
Çevresel Kirlilik	0 ,0%	1 8,3%	2 4,2%	1 3,7%	4 4,5%
Kamusal Alanların Yağmalanması ve Tahribat	0 ,0%	0 ,0%	3 6,3%	2 7,4%	5 5,6%
İstihdam Sorunları ve Aşırı İşsizlik	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	3 11,1%	4 4,5%
Çarpık Kentleşme ve Kaçak Yapılaşma	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	4 14,8%	6 6,7%
Kamusal Hizmet Sunmada Yaşanan Eşitsizlik	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 7,4%	2 2,2%
Yerleşim Yeri Düzensizliği Sonucu Ulaşım Sorunu	0 ,0%	0 ,0%	10 20,8%	4 14,8%	14 15,7%
Azalan Doğal Kaynaklar	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	2 7,4 %	4 4,5%
Toplam	2 100,0%	12 100,0 %	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

İBB' de ileride ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklara verilen cevapların ünvanlara göre dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre danışmanların %50'si "aşırı nüfus, sosyal kutuplaşma, suç oranındaki artış",

diğer %50'si ise "beklenen-olası doğal afetler" cevaplarını vermişlerdir. Katılımcılardan ünvanı Daire Başkanı olanların çok büyük bir kısmı %41.7'yle "su sorunları ile birlikte yaşanan ve yaşanacak sıkıntılar" cevabını kullanırken, %25'i "beklenen-olası doğal afetler" ifadesini, %16.7'si "aşırı nüfus, sosyal kutuplaşma, suç oranındaki artış" ifadesini, %8.3'ü "altyapı yetersizlikleri" diğer %8.3'ü ise "çevresel kirlilik" ifadelerini kullanmışlardır. Katılımcılardan Müdür olan yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevapların dağılımına baktığımızda, en fazla yoğunluk %22.9 ile "aşırı nüfus, sosyal kutuplaşma, suç oranındaki artış" ifadesi olurken, %20.8'le "yerleşim yeri düzensizliği sonucu ulaşım sorunu" ikinci en fazla yoğunluğun olduğu ifade olmuştur. Diğer ifadelere verilen cevapların oranları sırasıyla, %14.6'yla "su sorunları ile birlikte yaşanan ve yaşanacak sıkıntılar", %12.5'le "beklenen-olası doğal afetler", %6.3'le "kamusal alanların yağmalanması ve tahribat", %4.2'lik oranlarla sırasıyla "çevresel kirlilik", "çarpık kentleşme ve kaçak yapılaşma", "azalan doğal kaynaklar", "hayat pahalılığı" ifadeleri, %2.1'er ifadelerle ise sırasıyla "ulaşım yetersizliği" ve "altyapı yetersizlikleri" ifadeleri olmuştur. Katılımcılardan Meclis Üyesi olan yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevapların dağılımına baktığımızda, cevapların dağılımı birbirine yakın oranlardadır. Buna göre en yüksek oranlar olan %14.8'lik oranlarla sırasıyla "aşırı nüfus, sosyal kutuplaşma, suç oranındaki artış", "çarpık kentleşme ve kaçak yapılaşma" ve "yerleşim yeri düzensizliği sonucu ulaşım sorunu" ifadeleri kullanılmıştır. Diğer ifadelere verilen cevapların oranları ise sırasıyla, %11.1 oranında "istihdam sorunları ve aşırı işsizlik", %7.4'lük oranlarla sırasıyla "hayat pahalılığı", "kamusal alanların yağmalanması ve tahribat", "kamusal hizmet sunmada yaşanan eşitsizlik" ve "azalan doğal kaynaklar", %3.7'lik ifadelerle de "su sorunları ve yaşanan ve yaşanacak sıkıntılar", "altyapı yetersizlikleri", "ulaşım yetersizliği" ve çevresel kirlilik ifadeleri olmuştur.

Tablo 26a: İstanbul Kentinin Birinci Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Altyapı Eksikliği	22	24,7	24,7
Hayat Pahalılığı	1	1,1	25,8
Ulaşım Yetersizliği	5	5,6	31,5
Çevresel Kirlilik	2	2,2	33,7
Yerleşim Düzensizliği	57	64,0	97,8
Toplumsal Uyumsuzluk	2	2,2	100,0
Toplam	89	100,0	

Tablo 26b: İstanbul Kentinin İkinci Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Altyapı Eksikliği	39	43,8	43,8
Hayat Pahalılığı	3	3,4	47,2
Ulaşım Yetersizliği	13	14,6	61,8
Finans Eksikliği	4	4,5	66,3
Yoksulluk ve İşsizlik	2	2,2	68,5
Çevresel Kirlilik	1	1,1	69,7
Yerleşim Düzensizliği	10	11,2	80,9
Eğitim	4	4,5	85,4
Konut	6	6,7	92,1
Toplumsal Uyumsuzluk	5	5,6	97,8
Turizme Önem Vermeme	1	1,1	98,9
Yasaların Yetersizliği	1	1,1	100,0
Toplam	89	100,0	

Tablo 26c: İstanbul Kentinin Üçüncü Derecedeki "En Önemli Temel Sorunu" Sizce Hangisidir

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Altyapı Eksikliği	1	1,1	1,1
Hayat Pahalılığı	5	5,6	6,7
Ulaşım Yetersizliği	3	3,4	10,1
Finans Eksikliği	13	14,6	24,7
Yoksulluk ve İşsizlik	32	36,0	60,7
Çevresel Kirlilik	1	1,1	61,8
Eğitim	13	14,6	76,4
Konut	12	13,5	89,9
Toplumsal Uyumsuzluk	2	2,2	92,1
Turizme Önem Vermeme	1	1,1	93,3
Yasaların Yetersizliği	6	6,7	100,0
Toplam	89	100,0	

İstanbul Kentinin birinci derecedeki “en önemli temel sorunu” sizce aşağıdakilerden hangisidir sorusuna verilen cevapların dağılımı yukarıdaki Tablo 26a, Tablo 26b ve Tablo 26c ‘de görülmektedir. Buna göre Tablo 26a da İstanbul Kentinin “birinci derecedeki en önemli temel sorunu” olarak yöneticilerin %64’ü gibi büyük bir oranının “yerleşim düzensizliği” cevabını verdiğini, Tablo 26b’ de İstanbul kentinin “ikinci derecedeki en önemli temel sorunu” olarak, katılımcı yöneticilerin % 43.8’i oranında büyük bir kısmı “altyapı eksikliği” ifadesini kullanmışlardır. Tablo 26c’de “üçüncü derecedeki en önemli temel sorunu” olarak, yöneticilerin %36 oranda büyük bir kısmı “yoksulluk ve işsizlik” cevabını verdiklerini görmekteyiz. Bu soruda ankete katılan yöneticilerden İstanbul kentinin en önemli üç temel sorununu önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir ve verilen cevaplar ışığında İstanbul kentinin 3 temel sorunu; “yerleşim düzensizliği”, “altyapı eksikliği”, “yoksulluk ve işsizlik”, olarak belirlenmiştir.

Tablo 27: Geleceğin İstanbul Kentinin Oluşturulmasında Olumlu Etkisi Olacağına İnanıldığınız Unsurlar

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Tarihsel alanlar ve eserlerin etkisi konusunda görüşler	89	100,0	100,0
Toplam	89	100,0	
Dünyaca bilinen sayılı kentlerden biri olması konusunda görüşler	86	96,6	100,0
Cevap Yok	3	3,4	
Toplam	89	100,0	
İstanbul Kentinin "Dünya Kültür Başkenti" olması konusunda görüşler	81	91,0	100,0
Cevap Yok	8	9,0	
Toplam	89	100,0	
Üniversite ve Eğitim Birikimi konusundaki görüşler	58	65,2	100,0
Cevap Yok	31	34,8	
Toplam	89	100,0	
Özel sektöre yeni yatırım alanlarının sunulması	51	57,3	100,0
Cevap Yok	38	42,7	
Toplam	89	100,0	
Turizm sektörünün özel konumu	85	95,5	100,0
Cevap Yok	4	4,5	
Toplam	89	100,0	
İyi yetişmiş nitelikli, kalifiye ve isinde uzmanlaşmış insan gücü	49	55,1	100,0
Cevap Yok	40	44,9	
Toplam	89	100,0	
İyi bir gelir düzeyi	43	48,3	100,0
Cevap Yok	46	51,7	
Toplam	89	100,0	
Kentin kendine özgü yaşam biçimi, kent kültürü ve dünya görüşü	32	36,0	100,0
Cevap Yok	57	64,0	
Toplam	89	100,0	
Geçmişteki kozmopolitlik kentli nüfus yapısı	49	55,1	100,0
Cevap Yok	40	44,9	
Toplam	89	100,0	

Stratejik yönetim sürecinde örgüt içi ve dışı fırsatlar olarak adlandırdığımız olumlu unsurların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre ankete katılan yöneticiler, İstanbul kentinin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel yapılarını dikkate alarak, geleceğin İstanbul kentini amaçlanan biçimde gerçekleştirmede olumlu olacak unsurların ilk dördünü, ankete katılan bütün yöneticilerin olumlu unsur olarak değerlendirdiği %100'lük bir oranla "Tarihsel Alanlar ve Eserler", %96.6'yla "Dünyaca bilinen sayılı kentlerden biri olması", %95.5 ile "Turizm sektörünün özel konumu", %91.0 ile "İstanbul Kentinin, 'Dünya Kültür Başkenti' olması" ifadelerine yer vermişlerdir. Bilindiği üzere İstanbul Kenti önemli deniz ve kara yollarının hem bağlantı hem de geçiş hatları üzerinde bulunmaktadır. Tarihin çok eski devirlerinden beri çeşitli uygarlıkların kurulma ve yayılma alanı olmuş, böylece kent doğal bir açık alan müzesi niteliği kazanmıştır. Aynı zamanda iklim, doğal güzellikler açısından da turizme olumlu katkılar sağlamaktadır. Son zamanlarda İstanbul Kenti'nin en büyük atılımlarından birisi olan "2010 yılında Dünya Kültür Başkenti" olma hakkına da sahip olması ile de zaten dünyaca sayılı kentler arasında olan İstanbul kentinin prestijini daha da artırmıştır. Ankete katılan yöneticiler, İstanbul kentinin bu özelliklerini olumlu unsur olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 28: Geleceğin İstanbul Kentinin Oluşturulmasında Olumsuz Etkisi Olacağına İnanıldığınız Unsurlar

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Su, kanalizasyon, arıtma, haberleşme, ısıtma vb altyapı eksiklikleri	55	61,8	100,0
Cevap Yok	34	38,2	
Toplam	89	100,0	
Ulaşım Altyapı eksiklikleri ve zorluğu	83	93,3	100,0
Cevap Yok	6	6,7	
Toplam	89	100,0	
Sanayi yoğunluğu ve kirlenme	54	60,7	100,0
Cevap Yok	35	39,3	
Toplam	89	100,0	
Plansız yerleşme, kötü ve yasal olmayan arazi kullanımı	85	95,5	100,0
Cevap Yok	4	4,5	
Toplam	89	100,0	
Yönetim (yerel yönetim) yapısı	22	24,7	100,0
Cevap Yok	67	75,3	
Toplam	89	100,0	
Çevresel (hava, su,deniz vb) kirlenme	51	57,3	100,0
Cevap Yok	38	42,7	
Toplam	89	100,0	
Suç oranlarının artması	87	97,8	100,0
Cevap Yok	2	2,2	
Toplam	89	100,0	
Uluslararası nitelikte iş ve ticaret tesislerinin eksikliği	29	32,6	100,0
Cevap Yok	60	67,4	
Toplam	89	100,0	
Pahalı ve zor günlük yaşam	86	96,6	100,0
Cevap Yok	3	3,4	
Toplam	83	100,0	

Stratejik yönetim sürecinde, örgüt içi ve dışı tehditler olarak adlandırdığımız olumsuz unsurlara verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre yöneticiler, İstanbul kentinin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel yapılarını dikkate alarak, geleceğin İstanbul kentini amaçlanan biçimde gerçekleştirmede olumsuz olacak unsurların ilk dördünü, %97,8'lik çok büyük bir oranla “suç oranlarının artması”, %95.5’le “plansız yerleşme, kötü ve yasal olmayan arazi kullanımı”, %96.6’yla “pahalı ve zor günlük yaşam”, %93.3 ile de “ulaşım altyapı eksiklikleri ve zorluğu” cevaplarını vermişlerdir. Göç olgusunun ivme kazandığı dönemle birlikte, bir türlü önüne geçilemeyen kaçak yapılaşma, plansız yerleşme olgusuyla arazilerin yasal kullanım sorununu da beraberinde getirmiştir. Buna paralel arazilerin kötü kullanımı sonucu kent içi ulaşım sorununu da fazlasıyla artırmıştır. Örneğin, oluşabilecek doğal bir felaket neticesinde, plansız yapılaşma sonucu oluşan daracık sokaklara acil müdahale edilmek istense, kamusal hizmet araçlarının girmesi bile mümkün gözükmemektedir. Bununla birlikte kentte yaşamın her geçen gün daha da ağırlaşması, beraberinde suç olgusunu ortaya çıkarmış ve suça eğilim ile birlikte suç oranlarını da artırmıştır. Araştırmaya konu olan katılımcılar bu ve benzer nedenlerle kentin bu özelliklerini “olumsuz” unsurlar olarak değerlendirmiş olabilirler.

Tablo 29: Geleceğin İstanbul Kentini Yönetmek ve Sağlıklı ve Sürdürülebilir Kent Hayatı Sağlayabilmek İçin Yapılması Gerekenler

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Mali imkânları	Geliştirilmeli	79	88,8	88,8
	Yeterli	2	2,2	91,0
	Çok iyi	8	9,0	100,0
	Toplam	89	100,0	
"Görev yetki ve sorumlulukları	Kötü	5	5,6	5,6
	Geliştirilmeli	57	64,0	69,7
	Yeterli	7	7,9	77,5
	Çok iyi	20	22,5	100,0
	Toplam	89	100,0	
Örgütsel yapılanması	Kötü	8	9,0	9,0
	Geliştirilmeli	66	74,2	83,1
	Yeterli	5	5,6	88,8

	Çok iyi	10	11,2	100,0
	Toplam	89	100,0	
Halkla ilişkileri	Kötü	2	2,2	2,2
	Geliştirilmeli	61	68,5	70,8
	Yeterli	11	12,4	83,1
	Çok iyi	15	16,9	100,0
	Toplam	89	100,0	
Hizmet alanı- mekânsal-sınırları	Yeterli	75	84,3	84,3
	Çok iyi	14	15,7	100,0
	Toplam	89	100,0	
Kentteki merkezi idare birimleri ile ilişkileri	Kötü	2	2,2	2,4
	Geliştirilmeli	50	56,2	61,9
	Yeterli	9	10,1	72,6
	Çok iyi	23	25,8	100,0
	Toplam	84	94,4	
	Cevap yok	5	5,6	
	Toplam	89	100,0	
Büyükşehir, ilçe ve ilk belediyeleri ilişkileri	Kötü	7	7,9	8,4
	Geliştirilmeli	50	56,2	68,7
	Yeterli	14	15,7	85,5
	Çok iyi	12	13,5	100,0
	Toplam	83	93,3	
	Cevap yok	6	6,7	
	Toplam	89	100,0	
Geleceğe yönelik uzun vadeli planlaması	Geliştirilmeli	70	78,7	81,4
	Yeterli	10	11,2	93,0
	Çok iyi	6	6,7	100,0
	Toplam	86	96,6	
	Cevap yok	3	3,4	
	Toplam	89	100,0	
Ekonomik girişimleri	Kötü	24	27,0	27,6
	Geliştirilmeli	47	52,8	81,6
	Yeterli	8	9,0	90,8
	Çok iyi	8	9,0	100,0
	Toplam	87	97,8	
	Cevap yok	2	2,2	
	Toplam	89	100,0	
Sivil toplum örgütleriyle ilişkileri	Kötü	12	13,5	14,1
	Geliştirilmeli	65	73,0	90,6
	Yeterli	5	5,6	96,5
	Çok iyi	3	3,4	100,0
	Toplam	85	95,5	
	Cevap yok	4	4,5	
	Toplam	89	100,0	

Kurumsal kültürü ve yönetim anlayışı	Kötü	6	6,7	6,9
	Geliştirilmeli	43	48,3	56,3
	Yeterli	12	13,5	70,1
	Çok iyi	26	29,2	100,0
	Toplam	87	97,8	
	Cevap yok	2	2,2	
	Toplam	89	100,0	

Tablo 29'a göre geleceğin İstanbul kentini yönetmek ve sağlıklı ve sürdürülebilir kent hayatı sağlayabilmek için, ankete katılan yöneticiler, kurumun mali imkanlarının %88.8 oranında "geliştirilmeli" ifadesini kullanmışlardır. Yöneticiler kurumun görev yetki ve sorumluluklarının %57 oranında "geliştirilmeli", örgütsel yapılanmasının %74.2 oranında "geliştirilmeli", halkla olan ilişkilerinin %68.5 oranında "geliştirilmeli", hizmette bulunduğu alanın mekansal sınırlarının %84.3 oranında "yeterli", kentteki merkezi idare birimleriyle ilişkilerinde %56.2'lik oranla "geliştirilmeli", ilçe ve ilk kademe belediyeleriyle ilişkilerinde %56.2 oranında "geliştirilmeli", geleceğe yönelik uzun vadeli planlamasının %78.7'lik oranla "geliştirilmeli", ekonomik girişimlerinin %52.8 oranla "geliştirilmeli", Sivil toplum örgütleriyle ilişkilerinin "geliştirilmeli", kurumsal kültürü ve yönetim anlayışının ise %48.3'lük oranla "geliştirilmeli" cevaplarını vermişken %29.2 oranında bir grup katılımcı ise belediyenin kurumsal kültürü ve yönetim anlayışının "çok iyi" olduğu cevabını vermişlerdir.

Tablo 30: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada Sizce En Önemli İmkân

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Güçlü bir mali yapıya sahip olunması	44	49,4	49,4
Genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı	10	11,2	60,7
Kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek	11	12,4	73,0
Kurumsallaşmış planlama geleneği	2	2,2	75,3
Liyakat sahibi yöneticiler	8	9,0	84,3
Merkezi yönetimin desteği	3	3,4	87,6
Hizmet sunarken kullanılan araçların çokluğu	7	7,9	95,5
Örgütlenmede kontrol alanının optimum düzeyde olması	4	4,5	100,0
Toplam	89	100,0	

Belediyecilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için sizce belediyenin en önemli imkânı nelerdir sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin %49.4 gibi önemli bir kesimi “güçlü bir mali yapıya sahip olunması” cevabı verirken, %12,4’ü “kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek” cevabı ile ikinci sırada, %11.2’si de “genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı” üçüncü sırada en yüksek cevap olarak verilmiştir. %2.2 oranında “kurumsallaşmış planlama geleneği” cevabı son sırada yer almıştır.

Tablo 30a: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada En Önemli İmkân Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Güçlü bir mali yapıya sahip olunması	2 100,0%	11 91,7%	15 31,3%	16 59,3%	44 49,4%
Genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı	0 ,0%	1 8,3%	8 16,7%	1 3,7%	10 11,2%
Kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek	0 ,0%	0 ,0%	7 14,6%	4 14,8%	11 12,4%
Kurumsallaşmış planlama geleneği	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	1 3,7%	2 2,2%
Liyakat sahibi yöneticiler	0 ,0%	0 ,0%	4 8,3%	4 14,8%	8 9,0%
Merkezi yönetimin desteği	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	1 3,7%	3 3,4%
Hizmet sunarken kullanılan araçların çokluğu	0 ,0%	0 ,0%	7 14,6%	0 ,0%	7 7,9%
Örgütlenmede kontrol alınının optimum düzeyde olması	0 ,0%	0 ,0%	4 8,3%	0 ,0%	4 4,5%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Belediyecilik hizmetlerini sunmada en önemli imkân sorusuna yöneticilerin ünvanları itibariyle verdikleri cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, Danışman olan yöneticilerin %100'ü "güçlü bir mali yapıya sahip olunması" cevabını vermişlerdir. Daire Başkanlarının % 91,7 oranında çok önemli bir kesimi "güçlü bir mali yapıya sahip olunması" cevabını verirken sadece %8,3 oranında "Genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı" cevabı verilmiştir. Müdür olan yöneticilerin verdiği cevapların dağılımına baktığımızda, büyük bir kesimi %31,3 oranında "güçlü bir mali yapıya sahip olunması" cevabını vermişken, %16,7'si "genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı", %14,6'sı "kurum genelinde teknoloji kullanımına

sağlanan olumlu destek”, bir diğer %14.6’sı “hizmet sunarken kullanılan araçların çokluğu”, %8.3’ü “liyakat sahibi yöneticiler”, bir diğer %8.3’ü ise “örgütlenmede kontrol alınının optimum düzeyde olması”, %4.2’si “merkezi yönetimin desteği”, %2.1’i de “kurumsallaşmış planlama geleneği” cevaplarını vermişlerdir. Meclis Üyelerinin verdikleri cevapların dağılımına baktığımızda çok önemli bir kesimin % 59.3 oranında “güçlü bir mali yapıya sahip olunması” cevabını verirken, %14.8’i “kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek”, %14.8’i “liyakat sahibi yöneticiler”, cevaplarını verirken, sadece %3.7’lik oranlarla sırasıyla, “genç, dinamik ve eğitimli personel yapısı”, “kurumsallaşmış planlama geleneği” ile “merkezi yönetimin desteği” cevaplarını vermişlerdir. Genel itibariyle belediyeçilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için belediyenin en önemli imkânı sorusunda, belediyenin sahip olduğu güçlü mali yapının en iyi ve en etkili imkân olduğu görüşü hâkimdir.

Tablo 31: Belediyeçilik Hizmetlerini Sunmada Sizce En Önemli Kısıtlayıcı Tehdit

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Hizmet alanının büyüklüğü	18	20,2	20,2
İBB birimlerinin mekansal anlamda birbirinden uzak noktalarda bulunması	11	12,4	32,6
Aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı	25	28,1	60,7
Artan trafik sorunu	4	4,5	65,2
Etkin görev tanımlamalarının yetersizliği	3	3,4	68,5
Bürokratik yapının karmaşıklığı ve kırtasiyecilik	3	3,4	71,9
Yeni Gettoların ortaya çıkması	4	4,5	76,4
Kentin yapısal bozukluğu nedeniyle müdahale noktalarına ulaşım zorluğu	16	18,0	94,4
Önceki dönem yönetimlerinden kalan borçlar	5	5,6	100,0
Toplam	89	100,0	

Belediyecilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için en önemli gördüğünüz kısıtlayıcı/tehdit nedir sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. İstanbul kentine sunulan hizmetin daha iyi ve daha faydalı olabilmesi için tehditlerin görülebilirliğinin ve anlaşılabilirliğinin saptanması açısından önemli olan bu soruya göre, yöneticilerin %28.1 gibi önemli bir kesimi “aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı” cevabını verirken, %20.2’yle “hizmet alanının büyüklüğü” cevabı ikinci, özellikle İstanbul kentinin en büyük yapısal sorunlarından birisi de %18 ile “kent yapısal bozukluğu nedeniyle müdahale noktalarına ulaşım zorluğu” cevabı üçüncü sırada yer almıştır.

Tablo 31a: Belediyecilik Hizmetlerini Sunmada En Önemli Kısıtlayıcı Tehdit Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Hizmet alanının büyüklüğü	1 50,0%	5 41,7%	12 25,0%	0 ,0%	18 20,2%
İBB birimlerinin mekânsal anlamda birbirinden uzak noktalarda bulunması	1 50,0%	1 8,3%	9 18,8%	0 ,0%	11 12,4%
Aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı	0 ,0%	6 50,0%	5 10,4%	14 51,9%	25 28,1%
Artan trafik sorunu	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	2 7,4%	4 4,5%
Etkin görev tanımlamalarının yetersizliği	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	2 7,4%	3 3,4%
Bürokratik yapının karmaşıklığı ve kırtasiyecilik	0 ,0%	0 ,0%	2 4,2%	1 3,7%	3 3,4%
Yeni Gettoların ortaya çıkması	0 ,0%	0 ,0%	3 6,3%	1 3,7%	4 4,5%
Kentin yapısal bozukluğu nedeniyle müdahale noktalarına ulaşım zorluğu	0 ,0%	0 ,0%	11 22,9%	5 18,5%	16 18,0%
Önceki dönem yönetimlerinden kalan borçlar	0 ,0%	0 ,0%	3 6,3%	2 7,4%	5 5,6%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Belediyecilik hizmetlerini sunmada en önemli kısıtlayıcı tehdit sorusuna yöneticilerin ünvanlarına göre verdikleri cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre Danışmanların %50'si "hizmet alanının büyüklüğü" diğer %50'si ise "İBB birimlerinin mekânsal anlamda birbirinden uzak noktalarda bulunması" cevaplarını vermişlerdir. Daire Başkanlarının ise %50 oranında büyük bir kesimi "aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı cevabını verirken", %41.7'si "hizmet alanının büyüklüğü", diğer %8.3'ü "İBB birimlerinin mekânsal anlamda birbirinden uzak noktalarda bulunması" cevaplarını vermişlerdir. Müdürlerin en önemli kısmı %25 ile "hizmet alanının büyüklüğü" cevabını verirken diğer ikinci önemli bir kısmı %22.9 ile "kent in yapısal bozukluğu nedeniyle müdahale noktalarına ulaşım zorluğu" cevabını vermişlerdir. Sonra sırasıyla %18.8'le "İBB birimlerinin mekânsal anlamda birbirinden uzak noktalarda bulunması", %10.4'le "aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı", %6.3 oranları ile "yeni gettoların ortaya çıkması" ve "önceki dönem yönetimlerinden kalan borçlar", %4.2 oranları ile "artan trafik sorunu" ve "bürokratik yapının karmaşıklığı ve kırtasiyecilik" cevapları ve son olarak %2.1 ile de "etkin görev tanımlamalarının yetersizliği" cevapları kullanılmıştır. Yöneticilerden Meclis Üyelerinin verdikleri cevapların dağılımına göre ise çok önemli bir kesimi %51,9 ile "aşırı nüfusun kent içinde dengesiz dağılımı" cevabını verirken, diğer %18.5'i "kent in yapısal bozukluğu nedeniyle müdahale noktalarına ulaşım zorluğu", %7.4'lük oranlarla "artan trafik sorunu", "etkin görev tanımlamalarının yetersizliği" ve "önceki dönem yönetimlerinden kalan borçlar" cevapları ve son olarak da %3.7'lik oranlarla sırasıyla "bürokratik yapının karmaşıklığı ve kırtasiyecilik" ile "yeni gettoların ortaya çıkması" cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 32: Sizce İBB' nin Hizmet Sunma Felsefesi Nedir?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İstanbul'a Hizmet	4	4,5	4,5
Sosyal Belediyecilik	8	9,0	13,5
Hesap verebilir ve Şeffaf Belediyecilik	26	29,2	42,7
Adil ve Dürüst Belediyecilik	4	4,5	47,2
Demokratik, Etkin ve Verimli Yönetim	17	19,1	66,3
Kaliteli Hizmetler Sunan	8	9,0	75,3
Herkese ve Herkesime Eşit Hizmetler Sunan	18	20,2	95,5
Doğaya ve Tarihe Saygılı	4	4,5	100,0
Toplam	89	100,0	

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hizmet sunma felsefesi sizce nedir sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %29.2 oranında bir çoğunluğu, İBB'nin hizmet sunma felsefesini “hesap verebilir ve şeffaf belediyecilik” olarak değerlendirmişken, %20.2'si “herkese ve herkesime eşit hizmetler sunan”, %19.1'i “demokratik, etkin ve verimli yönetim”, %9'u “sosyal belediyecilik”, %4.5'lik oranlarla “İstanbul'a hizmet”, “adil ve dürüst belediyecilik” ve “doğaya ve tarihe saygılı” olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 33: Diğer Belediyelerle Kıyaslandığında İBB' nin Hizmet Sunum Başarısı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Avrupa'daki belediyeler içinde iyi ve başarılı	6	6,7	6,7
Türkiye'deki belediyeler içinde iyi ve başarılı	63	70,8	77,5
16 Büyükşehir Belediyesi içinde en başarılı	20	22,5	100,0
Toplam	89	100,0	

Diğer belediyeler ile kıyasladığınızda Türkiye şartlarını da göz önünde bulundurarak İstanbul Büyükşehir Belediyesini hizmet sunumu açısından diğerlerine göre nasıl değerlendiriyorsunuz sorusuna cevap verenlerin

dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre yöneticilerin oldukça önemli bir kesimi %70.8 oranında İBB'nin Türkiye'deki diğer belediyeler içinde en iyi hizmet sunumu gerçekleştirdiğini ifade ederken, %22.5 oranındaki 20 yönetici ise İBB'yi diğer Büyük şehirler ile kıyaslamış ve İBB'nin diğer 16 Büyükşehir belediyeleri içinde en iyi hizmet sunumu gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. %6.7'lik küçük bir kısım ise İBB'nin "Avrupa'daki belediyeler içinde iyi ve başarılı" olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 33a: Diğer Belediyelerle Kıyaslandığında İBB'nin Hizmet Sunumu Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Avrupa'daki Belediyeler içinde İyi ve Başarılı	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	5 18,5%	6 6,7%
Türkiye'deki Belediyeler içinde İyi ve Başarılı	0 ,0%	6 50,0%	43 89,6%	14 51,9%	63 70,8%
16 Büyükşehir Belediyesi içinde En Başarılı	2 100,0%	6 50,0%	4 8,3%	8 29,6%	20 22,5%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Diğer belediyelerle kıyaslandığında İBB' nin hizmet sunumuna ilişkin cevapların yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, yönetici katılımcılardan Danışman olanların %100'ünün İBB' nin hizmet sunumu açısından "16 Büyükşehir Belediyesi içinde en başarılı" cevabı verdiğini görmekteyiz. Daire başkanlarının %50'si İBB' nin hizmet sunumu açısından diğer 16 Büyükşehir Belediyesinden daha başarılı ifadesini kullanırken, diğer %50'si "Türkiye'deki belediyeler içinde iyi ve başarılı" cevabını vermişlerdir. Müdürlerin %89.6' sı "Türkiye'deki belediyeler içinde iyi ve başarılı" cevabını verirken, müdürlerin %8.3'ü 16 Büyükşehir Belediyesi içinde en başarılı" cevabı verdiğini görmekteyiz. Müdürlerin sadece 1 tanesinin "Avrupa'daki belediyeler içinde iyi ve başarılı" cevabını verdiğini ancak bu oranın pek önemsenmeyecek bir oran olduğunu ifade etmek gerekir. Meclis Üyelerinin de önemli bir kısmı %51.9 oranında "Türkiye'deki belediyeler içinde iyi ve başarılı" cevabını verirken, %22.5'lik

kısmı “16 Büyükşehir Belediyesi içinde en başarılı” cevabı verdiğini, %6.7’lik kısmının ise “Avrupa’daki belediyeler içinde iyi ve başarılı” cevabını verdiğini görmekteyiz.

Tablo 34: İBB’nin Uzun Vadede Bulunması Gereken Konumu Nitelendiren İfade

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Sosyal adalet ve eşitliği gözeten, insan odaklı, etkili, etkin ve dikkatli yönetilen	7	7,9	8,0
Erişebilir, kaliteli ve her kesime ulaşan hizmetler sunabilen	5	5,6	13,6
Şehir halkının yaşam kalitesini yükselten ve ihtiyaçlarına cevap verebilen	25	28,1	42,0
Kenti yatırımlar için cazip hale getiren, fırsat ve gelişme için şartlar oluşturabilen	12	13,5	55,7
Gayretle çalışan ve hesap verebilir	3	3,4	59,1
Şeffaf yönetim ve mali olarak anlamlı uygulamalar gerçekleştiren	20	22,5	81,8
Doğayı, tarihi çevre ve kültürel mirası koruyan ve geliştiren	16	18,0	100,0
Toplam	88	98,9	
Cevap Yok	1	1,1	
Toplam	89	100,0	

Lütfen hizmet sunduğunuz kesimlerin önümüzdeki 5 yıl ile ilgili beklentilerini değerlendirerek, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin uzun vadede bulunması gereken konumu nitelendiren aşağıdaki ifadelerden sizce en önemli ifade hangisidir sorusuna cevap verenlerin dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin %28.1’i “Şehir halkının yaşam kalitesini yükselten ve ihtiyaçlarına cevap verebilen” cevabına daha çok önem vermişken, sadece %3.4’lük bir kısmı “Gayretle çalışan ve hesap verebilir” cevabı vermişlerdir. %22.5 oranında “Şeffaf yönetim ve mali olarak

anlamalı uygulamalar gerçekleştiren”, %18 oranında “Doğayı, tarihi çevre ve kültürel mirası koruyan ve geliştiren” ve % 13.5 oranında “Kenti yatırımlar için cazip hale getiren, fırsat ve gelişme için şartlar oluşturabilen” ifadelerine cevap verenlerin sayısı da küçümsenmeyecek niteliktedir. Geleceğin kentini tasarlamada vizyoner bakış açısının önemli olduğu bu soruda İstanbul kentinin gelecekte bulunması gereken konumunu ifade eden soruya verilen cevaplarda, yönetimde şeffaflığın, yaşam kalitesinin, ekonomik anlamda kentin çekim merkezi haline getirilmesinin ve doğa ve tarihi çevre ile kültürel mirasın korunarak geleceğe aktarılmasının bu tabloya göre ne kadar önemli olduğunu görebilmekteyiz.

Tablo 35: Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon Konuları Hakkında Daha Önce Eğitim Aldınız mı?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	81	91,0	91,0
Hayır	8	9,0	100,0
Toplam	89	100,0	

Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon konuları hakkında daha önce eğitim aldınız mı sorusuna cevap verenlerin dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre yöneticilerin oldukça önemli bir kesimi %91 oranında “evet” cevabını vermişler, %9'luk çok küçük bir bölümü “hayır” cevabını vermişlerdir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerin oldukça önemli bir bölümünün vizyon hakkında bilgi sahibi olduğunu anlamaktayız.

Tablo 35a: Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon Konuları Hakkında Daha Önce Alınan Eğitim Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Evet	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	19 70,4%	81 91,0%
Hayır	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	8 29,6%	8 9,0%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Danışmanların %100'ü Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon konuları hakkında daha önce eğitim aldıklarını ifade ederken, Daire Başkanlarının ve Müdürlerinde %100'ünün "evet" cevabı verdiklerini görmekteyiz. Ankete katılan Meclis Üyelerinin ise %91'inin "evet", %9'unun "hayır" cevabı verdiklerini görmekteyiz. Buna göre Meclis üyelerinin büyük bir kısmı da dâhil olmak üzere İstanbul Büyükşehir Belediyesinde tepe ve orta kademe yöneticilerinin oldukça önemli bir kısmının "Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon" konuları hakkında bilgi sahibi olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 36: İstanbul Kentinin Vizyonunu Belirlerken En Önemli Unsur Sizce Ne Olmalıdır?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Huzurlu ve güvenli bir yaşam	17	19,1	19,1
Temel belediyecilik sorunları çözülmüş bir İstanbul	6	6,7	25,8
Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması	16	18,0	43,8
Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumu esas alan bir yönetim	4	4,5	48,3
Bilgi ve teknolojiye hâkim	1	1,1	49,4
Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim	9	10,1	59,6
Yaşam kalitesinin yükseltilmesi	36	40,4	100,0
Toplam	89	100,0	

İstanbul Kentinin vizyonunu belirlerken en önemli unsur sizce ne olmalıdır sorusuna cevap verenlerin sayısı tabloda görülmektedir. Buna göre yöneticilerin oldukça önemli bir kısmı %40.4 oranında “yaşam kalitesinin yükseltilmesi” cevabını vermişken, sadece %1.1’lik kısmı “bilgi ve teknolojiye hâkim” cevabını vererek son sırada yer almıştır. Yöneticilerin %19.1 oranında “huzurlu ve güvenli bir yaşam” , %18 oranında “Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması” ve %10.1 oranında “Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim” ifadesine verdikleri cevaplar ise küçümsenmeyecek ölçüde kriterlerdir. Buradan, geleceğin kenti belirlenirken, öncelikle insanın hedef alınarak kentin biçimleneceği varsayımı doğrultusunda güvenlik, barınma gibi birincil ihtiyaçların yanında, insanların sosyoekonomik ve kültürel ihtiyaçlarının da karşılanmasına yönelik atılımların yapılması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 36a: İstanbul Kentinin Vizyonunu Belirlerken Olması Gereken En Önemli Unsur Hakkında Ünvanlarına Göre Yöneticilerin Görüşleri

	Danışman	Daire Bşk.	Müdür	Meclis Üyesi	Toplam
Huzurlu ve güvenli bir yaşam	1 50,0%	1 8,3%	12 25,0%	3 11,1%	17 19,1%
Temel belediyeçilik sorunları çözülmüş bir İstanbul	0 ,0%	0 ,0%	3 6,3%	3 11,1%	6 6,7%
Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması	0 ,0%	1 8,3%	6 12,5%	9 33,3%	16 18,0%
Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumunu esas alan bir yönetim	0 ,0%	3 25,0%	1 2,1%	0 ,0%	4 4,5%
Bilgi ve teknolojiye hâkim	0 ,0%	0 ,0%	1 2,1%	0 ,0%	1 1,1%
Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim	0 ,0%	3 25,0%	6 12,5%	0 ,0%	9 10,1%
Yaşam kalitesinin yükseltilmesi	1 50,0%	4 33,3%	19 39,6%	12 44,4%	36 40,4%
Toplam	2 100,0%	12 100,0%	48 100,0%	27 100,0%	89 100,0%

Danışmanların %50'si "huzurlu ve güvenli bir yaşam" cevabını verirken diğer %50'si ise "yaşam kalitesinin yükseltilmesi" cevabını vermişlerdir. Daire Başkanlarının %33.3'ü "yaşam kalitesinin yükseltilmesi", %25'i "şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim", %25'i "Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumunu esas alan bir yönetim", %8.3'ü "Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması", diğer %8.3'ü de "huzurlu ve güvenli bir yaşam" cevabı vermişlerdir. Müdürlerin de büyük bir çoğunluğu %39.6 oranında "yaşam kalitesinin yükseltilmesi" cevabını verirken diğer %25'i "huzurlu ve güvenli bir yaşam", %12.5'i "şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim", %12.5'i "Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması", %6.3'ü "Temel belediyeçilik sorunları çözülmüş bir İstanbul", %2.1'i "Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumunu esas alan bir yönetim" ve son olarak da diğer %2.1'i "Bilgi ve teknolojiye hâkim" cevabını vermişlerdir. Meclis üyelerinin ise yine çok büyük bir kısmı %44.4 oranında "yaşam kalitesinin yükseltilmesi" cevabını verdiği görülmektedir. Yine Meclis Üyelerinin %33.3 oranında büyük bir bölümü "Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması" ifadesini kullanmışlar, %11.1'i "huzurlu ve güvenli bir yaşam", yine %11.1'i ise "Temel belediyeçilik sorunları çözülmüş bir İstanbul" ifadelerine yer vermişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımına baktığımız zaman en yüksek oranda verilen cevabın "yaşam kalitesinin yükseltilmesi" ifadesi olduğunu görmekteyiz.

Tablo 37: Sizce İBB İçin En Önemli İfade Hangisidir?

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Vizyoner bir bakış açısına sahip olarak gelecekteki riskleri önceden öngörmeye, belirlemeye ve belirlenen risklere çözüm bulmaya çalışmak	15	16,9	16,9
Hesap verebilir olmak	1	1,1	18,0
Adil olmak	2	2,2	20,2
Ulaşılabilir/erişilebilir olmak	8	9,0	29,2
Şeffaf olmak	22	24,7	53,9
İlerleme odaklı olmak	10	11,2	65,2
Yüksek standartlarda kaliteli hizmet sunmak	26	29,2	94,4
Katılımcılığı teşvik ederek yüksek oranda katılımı/katılımcılığı sağlamak	5	5,6	100,0
Toplam	89	100,0	

Aşağıdaki ilke ifadelerinden İstanbul Büyükşehir Belediyesi için en önemli ifade sizce hangisidir sorusuna cevap verenlerin dağılımı tabloda görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çok önemli bir kısmı %29.2'si “yüksek standartlarda kaliteli hizmet sunmak”, cevabını verirken %24.7'si “şeffaf olmak”, %16.9'u “Vizyoner bir bakış açısına sahip olarak gelecekteki riskleri önceden öngörmeye, belirlemeye ve belirlenen risklere çözüm bulmaya çalışmak”, %11.2'si “ilerleme odaklı olmak”, %9'u ise “ulaşılabilir/erişilebilir olmak” cevapları ile önemli ölçüde ilke ifadelerini belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilere sorulan ve İBB açısından belirlenmek istenen en önemli ilke ifadeleri sırasıyla:

- Yüksek standartlarda kaliteli hizmet sunan,
- Vizyoner bir bakış açısına sahip olarak gelecekteki riskleri önceden öngörmeye, belirlemeye ve belirlenen risklere çözüm bulmaya çalışan,
- Şeffaf olan,
- İlerleme odaklı olan,
- Ulaşılabilir/erişilebilir olan,

ifadeleridir.

SONUÇ

Eğer 21. yüzyılın en belirgin vasfı "küresel vizyon" ise, İstanbul, bu vizyona kendi şehir doğası dolayısıyla en uygun düşen şehir konumundadır. Küresel vizyon, sadece finans dolaşımı, çok uluslu şirket ve tüketim alışkanlıklarında yaşanan hızlı değişim ve çeşitlilik değil, bunlardan daha önemli olanı, giderek çok daha üst seviyelerde anlam ve amaçla ilişkisi kurulan yerleşim ve oturma biçimlerinin, bu üst seviyede ifadesini bulabilecek yaşanabilen ve insanı kendi evindeymiş gibi barındıran seçkin şehirlerin öne çıkması ve bu şehirlerin doğal birer çekim merkezi rolünü oynamaya başlamasıdır.

Tarihin en eski şehirlerinden biri olan İstanbul, Doğu ile Batı'nın, Kuzey ile Güney'in kesişme noktasında bulunmaktadır. İstanbul'un jeostratejik konumu kadar, jeokültürel özellikleri ve hassas konumu da onu bu yeni küresel vizyona aday kılıyor. İlk kurulduğu günden beri bazen başkentlik özelliğini kaybetmiş olsa da üç kıtanın çekim merkezi olmuştur. Tabiatın ve tabii güzelliklerin bu şehre sunduğu zenginlikler, zaman içinde tarihi ve kültürel zenginliklerle de beslenmiştir. Bir şehir bir anda ne çekim merkezi olur ne de sayısız güzelliği mekânlarında bu kadar barındırabilir.

Doğu Roma ve Osmanlı medeniyetlerine başkentlik etmiş olan İstanbul, Cumhuriyet'in kuruluşundan sonra da önemini korumuştur. Geçmişte olduğu gibi bugün de kültürlerin mozaiği olma özelliğini sürdürmektedir. Bugün Türkiye nüfusunun yaklaşık beşte birini barındıran İstanbul sadece Türkiye'nin her bölgesinden göç almakla kalmıyor, çevresindeki ülkelerin hepsi için çekim merkezi olma özelliğini de taşıyor. Dün olduğu gibi bugün de çok sayıda din, mezhep, kültür ve ırka mensup insanlar İstanbul'da bir araya geliyor, karşılıklı ticari ve kültürel mübadelede bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında İstanbul, doğası gereği çoğulculuğa ve çoğulcu tezahürlere yatkın bir şehirdir. Çoğulculuk İstanbul'un tarihsel ve kültürel dokusunda mevcuttur. Bu açıdan İstanbul küresel bir perspektife sahip tarihi ve kültürel özellikleriyle, kültürün ve bir arada yaşama

modellerinin yeniden kurulduğu yeni küresel vizyonun en belirgin ve somut pratik örneğini teşkil etmektedir.

Kültürün ve ticaretin teşvik ettiği mübadele, karşılıklı etkileşim ve zenginliğe yol açar. Mübadele ile elde edilen zenginlik güç kullanımıyla sağlanan politik zorbalıktan oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Ticari mübadele kültürel ve sosyal telakkileri dönüştürücü özelliklere sahiptir. Çünkü kültürel gelişmenin kaynağı "tanıma ve tanışma", ticaretin dinamizmi "alış veriştir". Her ikisi de güçlerini ve sürekliliklerini esas olarak karşılıklı rıza ve serbest iradeye dayalı etkileşimden temin ederler. Geçmişte hangi temel unsurlar İstanbul'u tarihin kültürel başkenti yaptıysa, bugün de aynı unsurlar onu yeniden tarihin ve coğrafyanın çekim merkezi kılacaktır. Bu bağlamda İstanbul'un muhtaç olduğu şey, bu küresel vizyonun doğru olarak içinde yer aldığı "kentte yaşayan her bireyin, kenti kendi evi" olarak algıladığı perspektiftir.

İstanbul'un yanlış modernleşme politikaları sonucunda uğradığı sosyal göç, yatırım planlarındaki düzensizlik ve fiziki varlığı ile tarihi, tabii ve kültürel yapısı arasında baş gösteren marazi durum, gelenekli modernliliğin örtüştüğü yeni bir kent kültürünün teşekkül etmesini önleyen önemli bir faktördür. Bugün Türkiye nüfusunun beşte birini barındıran bu şehir, her sene daha da artan oranda nüfusu bünyesine katabilecek durumda değildir. Sanayii merkezleri, büyük sportif tesisler ve ana arterler şehrin kültürel ve ekolojik hassas dengeleri kale alınmadan inşa edildi; bu da fiziki yapıyı kökten bir sarsıntıya uğrattı. Hâlbuki bütün dünyada kalkınma planlarına temel teşkil eden sosyal ve iktisadi politikalar tespit edilirken, belli coğrafi bölge ve şehirlerin fiziki yapıları ile bu yapının büyüme ve gelişme düzeyinde ulaşabileceği sınırlar inceden inceye hesaplanmaktadır. İstanbul, artık fiziksel büyümesinin, sınaî gelişme kapasitesinin son sınırlarına gelmiş bulunmaktadır. İstanbul fiziksel olarak daha çok sanayii kaldıracabilecek durumda değildir. İstanbul, kendine özgü tarihi ve tabii kimliğiyle ancak bir kültür, ticaret, bilim, finans ve turizm merkezi olabilir.

Herhangi bir şehir için olduğu kadar İstanbul için de öngörülecek bir gelecek tasarımının iki temel gerçeği göz önünde bulundurulması gerekir: Biri şehrin fiziki yapısı, diğeri sosyokültürel özellikleri. Tarihte bolca örneklerine rastlandığı gibi eğer bir şehir yeni baştan kuruluyorsa, bu durumda kurucuların, şehre mekân olarak seçtikleri coğrafi alanın fiziki yapısına, iklim özelliklerine, güvenlik, savunma ve ticaret gibi temel beşeri ihtiyaçlara hangi ölçeklerde cevap verebileceği gibi konulara dikkat etmeleri yeterlidir. Şehir tasarımcısı ve kurucularının sosyokültürel perspektifleri nispeten daha kolay olarak yeni şehrin mekânlarında tezahür etme imkânına sahip olur. Yine de ilk kurucu düşüncenin şehrin zaman içinde nasıl bir tarihi kimliğe bürüneceği konusu önceden ve tam olarak kestirilemez. Şehirlerin kazandığı kimliği geniş ölçüde tarih ve sosyal değişimde rol oynayan aktörler, şehirde yaşayanlar belirler. Bu açıdan tarih içinde derin bir geçmişi olan şehirlerde fiziki yapı ile sosyokültürel faktörler bir bakıma "verili"dir ve bu en çok İstanbul için söz konusu olabilecek bir "durum"dur. Çünkü İstanbul'un yaklaşık 2000 yıllık bir geçmişi var ve bu uzun geçmişte belirli düzeylerde ve çok yönlü değişimlerden geçerek günümüze gelmiş bulunmaktadır.

İstanbul'un 20. yüzyılın ortalarına kadar nispeten istikrarlı bir değişme çizgisi izlediğini söylemek mümkündür. Bunu en azından nüfus yapısına bakarak anlayabiliriz. 16. yüzyılda dünyanın ender şehirlerinden biri olarak 1 milyon nüfusa ulaşmıştır. 1945 yılında, aradan geçen bunca zamana ve bu zamandaki iniş çıkışlara rağmen, İstanbul'un nüfusu 1 milyon 78 bin civarlarında idi. 2007 itibari ile gerçek nüfusunun 12 milyon civarında olduğu tahmin edilmektedir. Nüfus artışıdaki bu olağanüstü hızın en önemli iki nedeni son yıllara mahsus olmak üzere ülkenin doğu ve güneydoğu bölgelerinden güvenlik sebebiyle başlayan göç; diğeri öteden beri belli başlı sanayi merkezlerinin İstanbul'da yoğunlaşmış olmasıdır. Elbette İstanbul'u "taşra" için çekim merkezi kılan başka önemli faktörler de vardır. Ancak katlanarak artan sosyal göç, doğal olarak kaçak yapılaşma ve gecekondu gibi temel sorunları gündeme getirmektedir. Sosyal göç ve nüfus artışına paralel giden kaçak ve düzensiz yapılaşma ile şehrin doğal ve ekolojik dokusunun

tahrip edilmesini de beraberinde getiren en önemli unsurdur. Araştırmada kentin en önemli temel sorunlarının başında, düzensiz yapılaşmanın en önemli sonucu olan “yerleşim mekânlarının düzensizliği” katılımcılarca da açıkça belirtilmiştir. Bir de bunlara merkezi yönetimin uhdesinde bulunan, ancak gelişen nüfusa oranla hizmet verme ve fonksiyon görme özellikleri zayıflayan sağlık ve eğitim kurumlarındaki sorunları da eklemek gerekmektedir.

İstanbul'un gelecek perspektifinde sanayiye dayalı büyümenin yerine, geleceğin İstanbul kentinin oluşturulmasında “olumlu” etkisi olabilecek ticaret, finans, bilim, kültür, hizmet sektörü, turizm ve yüksek teknolojinin geçmesi, şehrin tarihsel misyonuna ve jeokültürel konumuna uygun düşecektir. Çünkü İstanbul, sadece Asya ve Avrupa kıtalarının kesiştiği bir nokta olmakla kalmayıp, bunun yanında Balkanlar'dan Kafkasya'ya, Orta Asya'dan Ortadoğu'ya ve Afrika'ya kadar uzanan geniş bir insan kuşağının kesişme ve buluşma noktasıdır. Bu yönüyle İstanbul, yukarıda sayılan temel alanların bir çekim merkezi durumundadır. Zaten geleceğin kentinin oluşturulmasında olumlu etkisi olabilecek unsurlar sorusuna yöneticilerin verdiği “tarihsel alanlar ve eserler”, “dünyaca bilinen sayılı kentlerden biri olması”, “dünya kültür başkenti olması”, turizm sektörünün özel konumu” gibi oldukça yüksek oranlı cevaplar bu varsayımı doğrular nitelikte ifadelerdir.

İstanbul'un geleceğini olumsuz etkileyecek düzensiz yapılaşma, fiziki büyümeyi hedefleyen sanayileşme ve sonucunda kirlilik, altyapı, ulaşım, trafik, konut ve çevre gibi sorunları yanında; eğitim, sağlık, sosyal göç, suç oranlarındaki artış, pahalı ve zor günlük yaşam, istihdam, turizm, adalet, güvenlik ve sivil toplum inisiyatiflerinin merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki müdahaleci ve vesayetçi tutumu dolayısıyla karşılaştığı güçlükler gibi başka önemli sorunları da var. İstanbul'un giderek kronikleşen sorunlarını mevcut idari yapıyı olduğu gibi koruyarak aşmak mümkün değildir. 1930'lardan kalma yasaların devamı niteliğinde olup merkeziyetçi tutumu devam ettiren yeni belediye yasaları, yerel yönetimleri devletin vesayeti altında tutmakta, çok başlı bir yönetimi öngörmektedir. Bir yerel yönetimin

başarılı olabilmesi için kendi mali, idari ve beşeri kaynakları üzerinde yeterli düzeyde inisiyatif kullanma ve tasarrufta bulunma imkânlarına sahip olması gerekmektedir. Zaten araştırmada belirtilen sağlıklı ve sürdürülebilir kent hayatının sağlanabilmesinde İstanbul'un kullandığı kaynakların ve "mali imkânların" geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Ekonomik girişimleri kısıtlandığı ve geliştirilemediği takdirde bir yerel yönetimden yapması gerekenleri yapmasını elbette bekleyemezsiniz. Buna rağmen araştırmada, belediyeçilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için belediyenin en önemli imkânı sorusuna çok küçük bir kesimi temsil etmiş olsa da bazı yöneticilerin vermiş olduğu "merkezi yönetimin desteği" cevabının, hiç de vizyonerlikle bağdaşmadığını ifade etmek gerekmektedir. Çünkü merkezin, yerel yönetimlerden elini çekmesinin doğru olduğu apaçık ortadayken, merkezden ufak tefek geçici menfaatler uğruna medet ummak, yerel yönetimler için intihardan farksız olacaktır.

Dünyadaki genel eğilime uygun olarak öncelikle merkezizetçi tutumdan vazgeçilip yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve tam anlamıyla yerinden yönetime geçilmesi zarureti vardır. Devlet, toplumsal fonksiyonların önemli bir kısmını "yerinde çözme" esasına uygun bir şekilde yerel yönetimlere devrederse, bu hem söz konusu sorunların çözümünü hızlandıracak, hem de devletin kendi asli ve klasik fonksiyonlarını yerine getirmede kendisine bir açılım ve hareket serbestisini sağlayacaktır. İstanbul'un içinde bulunduğu çok yönlü sorunlar üç ana düzeyde aşılabilir:

- Yerel yönetimin güçlendirilmesi, tedrici olarak yerinden yönetim modelinin geliştirilmesi,
- Merkezi hükümetle eşgüdümlü ve uyumlu bir çalışmanın içine girilmesi, İstanbul'a özgü büyük projelere devletin destek vermesi ve sahip çıkması,
- Habitat II'nin ruhuna uygun olarak bireylerin "yapabilir" kılınması ve sivil toplum kuruluşlarına kentin yönetiminde çok daha aktif rollerin verilmesi.

İstanbul için öngörülecek bir gelecek perspektifinde ise üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır:

a) Fiziki büyüme yerine şehir hayatının kalitesinin artırılması. Bunun için sanayi yerine ticaret, finans, bilim, eğitim, turizm, hizmet ve yüksek teknolojiye dönük plan ve projelere öncelik tanınması;

b) Farklı kültür, kimlik ve yaşama biçimlerinin bir arada ve barış içinde yaşadığı İstanbul'da hem bunun üzerinde uzlaşılabilir bir projede somutlaşması, hem de merkezi yönetim dolayısıyla ağırlaşan sorunların çözümü için yerinden yönetime geçilmesi;

c) İstanbul'un, tarihi ve jeokültürel konumuna uygun olarak, Balkanlar'dan Kafkasya'ya, Asya'dan Ortadoğu'ya uzanan geniş alanda turizm, bilim, sanat ve kültür merkezi haline gelmesi. İstanbul mal, hizmet ve sermaye mübadelesi kadar; kültür, düşünce ve beşeri tecrübenin de mübadelesine en uygun şehir konumundadır. İstanbul'un vizyon perspektifi onun bu temel karakteristiğinden bağımsız değildir.

Bugün de dünyanın geldiği noktayı dikkatle irdeleyecek olursak devletin klasik fonksiyonlarını merkezi yönetime bırakan, ancak çok sayıda toplumsal fonksiyonu sivil topluma, kendi sorunlarının ne olduğunu ve çözüm şekillerini herkesten çok daha iyi bilen bir yerleşim biriminin sakinlerine devreden "yerinden yönetim" yoluyla "yerinde demokrasi"dir. Bu konu "yeni bir yönetim perspektifi"yle ilgili yakından bağlantılıdır. Türkiye çok ciddi bir demokratikleşme sorunuyla karşı karşıyadır. Tabii ki demokratikleşme sadece siyasi hayatın sürdüğü görünür sahnede yapılacak bir takım imaj değişikliklerinden ibaret değil; asıl demokratikleşmeden, ülkenin yönetim yapısında çoktan gecikmiş bulunan köklü reformların hayata geçirilmesini anlamak lazım.

Belki de bu alanda ilk atılacak adımlardan biri, merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında artık çoktan demode olmuş bugünkü ilişki biçiminin gözden geçirilmesi olmalıdır. Çünkü artık tam bir şehirli ülke durumuna gelen Türkiye'de, yerel yönetimlerin, merkezin sıkı vesayeti altında olduğunu; bu

katı merkeziyetçiliğin hem merkezi yönetimi hem yerel yönetimleri verimsiz hale getirdiğini görmemek neredeyse imkânsızdır. Belediyecilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için en önemli engellerden birisidir zaten bürokratik yapının karmaşıklığı ve merkezin vesayeti. Merkezin yerel organları arasında var olan yetki karmaşası ile bu organların yerel yönetimlerin önüne koyduğu engeller, en azından rasyonalite açısından verimli ve etkili hizmetleri engelleyen başlıca sebeplerden biridir. Yeni yapılan bir otoban üzerinde birden fazla kurumun söz sahibi olması, çıkması muhtemel karmaşaya basit bir örnek teşkil eder. Bu örnek açıkça gösteriyor ki, merkezi yönetim, yerel inisiyatiflerin gelişmesinin önüne geçmek için her türlü tedbiri almış, yerel yönetimlerin adeta elini kolunu bağlamıştır. Halbuki, bütün dünyada yerel yönetimlerin merkezin vesayetinden kurtarılması ve sivil katılımın güçlendirilmesi yönünde önemli adımlar atılmakta, bu yönde bir trend işlemektedir. Dünya yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, sorunların mahallinde çözülmesi yönünde önemli ve somut adımlar atarken, bizde tam aksi bir istikamette, Kamu Yönetimi Reformu adı altında yeni bir oluşum çerçevesinde değerlendirilerek değişen Belediye Kanunlarına rağmen, merkezi yönetim dünyadaki gelişmelere gözlerini kapamış, kulaklarını tıkamış bulunmaktadır. Hâlbuki sorunları merkezden çözme deneyi bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Her ne kadar yerel yönetimlerin güçlendirilmesinden, sorunların yerinde çözümünden sıkça söz ediliyorsa da, nedense hükümetler ve merkezin bugünkü aşırı merkeziyetçi yapısından aslında hiç de hoşnutsuz olmayan siyasi partiler, bu hususta maalesef somut adımlar atmaktan yoksun kalmaktadırlar. Bir an önce yerel yönetimleri, hakkı nispetinde, daha da güçlendirecek yasal ve hukuki düzenlemeler yapılması gerekirken ve bu konuda vakit kaybetmenin Türkiye'nin zararına olduğu açıkça ortada iken, bu olgunun ağırdan alınmasının bu perspektifte değerlendirilmesi güç ve anlamsız kalmaktadır.

Yerel yönetimler konusunu tartışırken, ülkemizde sıkça düşülen bir yanlış düzeltmekte yarar var. Yerel yönetimlerin ortaya çıkardıkları kamusal mekânlar ve alanlarla merkezin kamusal gücüne rakip veya düşman değildirler. Aksine birbirlerini tamamlamakta ve desteklemektedirler. Zaten bu düşünce sonucudur ki, Türkiye’de yerel yönetimlere sanki merkezi yönetimlerin bazı yetkilerini kullanan ve onun basit bir izdüşümü olan birimler şeklinde bakılmaktadır. Yerel yönetim düşüncesi merkezi yönetimin bir izdüşümü olmaktan çok, toplumun en geniş anlamda demokratikleşmesi ve toplumun önüne kendini ifade edebileceği yeni katılım kanallarının açılması ve oluşturulması anlamına gelmektedir. Aksi halde yerel ölçekte binlerce merkeziyetçi devletçikle karşı karşıya kalınır ki, bu istenen bir durum değildir.

Yerelleşmeyi; çoğulculuğun, katılımcılığın, insan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygının, yaşama standartlarının yükseltilmesinin bir gereği olarak görüp bunun savunuculuğunu yaparken, bir yandan da yerel bağnazlıkların ve şehirlerin dört bir yanında gettoların doğmasının da önüne geçmek gerekir. Şu halde "kentleşme" ve "kentlileşme" olgusunun sağlıklı bir analize tabi tutulabilmesi, ancak "yerelleşme" ve “yerinde demokrasi” meselesinin çözümünden sonra mümkün görünmektedir. Bir başka ifadeyle yerel yönetimlerin merkezi yönetimler karşısında siyasi ve ekonomik anlamda daha özgür bir alana yerleşmesi gerçekleşmeli ki, kentleşme olayına daha gerçekçi bir bakışla yaklaşılabilmek mümkün olsun.

İstanbul kentine ilişkin yapılan bu çalışmanın, farklı boyutları da ortaya konularak yapılacak yeni birtakım çalışmalarla desteklenmesi halinde, gün geçtikçe artan ve çözülmesi neredeyse imkânsız hale gelen birtakım sorunların azaltılmasına oldukça olumlu ve yararlı katkı sağlayacağı umut edilmektedir. Özellikle kurum ve çevresi sürekli analiz edilerek kurumsal anlamda vizyoner bir bakış açısı ortaya çıkacak ve sorunların azaltılması için ciddi önlemler alınabilecektir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali. **Vizyon Yönetimi**, Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, Bayrak Matbaa Ltd. Şti. İstanbul, 1998.

AKDEMİR, Ali. **Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili**, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt:1. İstanbul, 1997.

AKTAN, Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayınları. İstanbul, 1997.

AKTAN, Coşkun Can. "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Türk İdare Dergisi**, Yıl.71, Sayı: 425, 1999.

ASLANAKUTLU, Tuncer ve Bayram COŞKUN. "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 2000.

AYDEMİR, Nilgün. **İşletmelerde strateji - Yapı ilişkisi Buna İlişkin Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul, 1991.

AYDOĞAN, Enver. **Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre ilişkisi, Çalkantılı Çevre ve Örgütsel Değişim**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya, 2001.

BARCA, Mehmet ve Asım BALCI (2004). "Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır", http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciibfno4.pdf, 24.03.2005.

BARCA, Mehmet ve Asım BALCI. **Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır, Tartışma Metinleri Serisi**, Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları. Sakarya, 2004.

BAYDERE, Sadık. “Değişim ve Teknoloji”, **Human Resources Dergisi**, Eylül, 1997.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış**, Editörler: İsmail DALAY, Remzi ALTUNIŞIK ve Recai COŞKUN, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, s. 47–63. Adapazarı, 2002.

BECERİKLİ YILDIRIM, Sema. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, Eylül, 2000.

BESLER, Senem, “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1/2, 2003.

BİRCAN, İsmail. “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon”, Planlama Dergisi, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT. Ankara, 2002.

BUDAK, Gönül. “Vizyon ve Değişim Yönetimi”, **Mercek Dergisi**, Sayı:4, Ekim, 1999.

BULUÇ, Bekir. **Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC> (Erişim Tarihi: 27.12.2006).

CLAYTON, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık. İstanbul, 1999.

CLAYTON, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık. İstanbul, 2000.

COLLINS, C.James ve Jerry PORRAS. **Değişim**, Mess Yayıncılık. İstanbul, Şubat 1999.

ÇAĞLAR, İrfan. “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”, **Yönetim, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl.9, S.32, Ocak 1999.

ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ. **Girişimcilik Kültürü ve Kobiler**, Nobel Yayın Dağıtım. Konya 1998.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin. **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınları. Ankara, 2001

DALBAY, Özkan. **Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon**, Editörler: Ömer Peker, Nuran Savaşkan Durak, Çağdaş Gümüşsuyu ve A. Argun Akdoğan, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları. Ankara, 1999.

DPT, **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT Yayınları, Mayıs. Ankara, 2003.

DİNÇER, Ömer. “İş Dünyasındaki Değişmeler Ve İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Hazırlayan: Mustafa Özel, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, 2. Baskı. İstanbul, 1995.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Basım, Timaş Yayınları. İstanbul, 1992.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayın Dağıtım. İstanbul, 1998.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayın Dağıtım. İstanbul, 2003.

DOĞAN, D. Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**, 2. Baskı, Vadi Yayınları. Ankara, 2003.

DURNA, Ufuk. ve Veysel EREN. “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1, 2002.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Örgütsel**, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Basım Yayım. Bursa, 1999.

EL NAMAKI, Mohammed Sameh Soliman. “Şirket Vizyonunun Yaratılması”, Çev. Turan Atılğan, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:1, 1997.

EMREALP, Sadun ve Selahattin YILDIRIM. **Yerel Yönetimde Başarının Yolları**, T.C. Başbakanlık ve TOKİ Yayınları. Ankara, 1993.

ERÇETİN, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**, 1. Baskı, Önder Matbaacılık. Ankara, 1998.

ERÇETİN, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. Baskı, Nobel Yayınları. Ankara, 2000.

EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, Cilt:1, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. İstanbul, 1990.

EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları. İstanbul, 1997.

EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları. İstanbul, 2000.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayın Dağıtım. İstanbul, 1998.

EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 5. Baskı. İstanbul, 2000.

EREN, Veysel, Ufuk DURNA. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Mart, 2002.

ERGİN, Esin. **İşletme Politikası**, Der Yayınları. İstanbul, 1992.

ERGİN, Osman Nuri. **Mecelle-i Umur-ı Belediye**, Cilt 1, İstanbul B.Ş.B. Kültür İşleri Dairesi Başkanlığı Yayınları: 21. İstanbul, 1995.

ERYILMAZ, Bilal. **İstanbul Şehir ve Belediye: İstanbul Belediyesi Tarihi**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İBB Kültür İşleri Daire Başkanlığı Yayınları, İstanbul, 2002.

ERYİĞİT, Burak. **Yerel Yönetimlerde Özelleştirme ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2005.

FİDAN, Yahya. “Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 5, 1999.

FİDAN, Yahya. **İşletme Vizyonu ve Stratejisi**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları, 6 Ekim-25 Aralık 1997, KTO Yayınları. Konya, 1998.

GÖRMEZ, Kemal. **Kent ve Siyaset**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları. Ankara, 1997.

GÖRMEZ, Kemal. **Yerel Demokrasi ve Türkiye**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Vadi Yayınları. Ankara, 1997.

GÜÇLÜ, Nezahat. “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2003.

GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Yayınevi. İstanbul, 1999.

GÜZELCİK, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, Kasım. İstanbul, 1999.

HAMMER, Michael ve James **CHAMPY**. **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 2. Basım, Sabah Kitapları, Çev. Sinem GÜL. İstanbul, 1994.

HEINTEL, Peter. **Vizyon ve Öz Yapılanma, Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmüş Başarı**, Çev. Veli Karaöz, Evrim Yayınevi. İstanbul, 1995.

HINTERHUBER, Hans. **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası. İstanbul, 1984.

İBB, Stratejik Planlama Müdürlüğü. **2007 Mali Yılı Performans Programı**, Koord. Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ, İstanbul, 2006.

İBB, Stratejik Planlama Müdürlüğü. **2007-2001 Stratejik Planı**, İstanbul, Temmuz, 2006.

İSKİ. İSKİ 2006 Faaliyet Raporu, İstanbul, 2007.

İZGÖREN, Ahmet Şerif. **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Acamdemypus Yayınevi. Ankara, 2001.

KALDER, **Özdenetim El Kitabı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.

KAPPLER, Ekkehard. "Bilim olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme", **Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı**, Çev. Veli Karaöz, 1. Baskı, Evrim Yayınevi. İstanbul, 1995.

KELEŞ, Ruşen. **Kentleşme Politikası**, 2.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları. Ankara, 1993.

KELEŞ, Ruşen. **Kentleşme Politikası**, 7.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları. Ankara, 2002.

KELEŞ, Ruşen. **Kentleşme ve Konut Politikası**, A.Ü. SBF Yayınları. Ankara, 1984.

KIRIM, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık. İstanbul, 2001

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, Haziran. İstanbul. 1999.

KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık. İstanbul, 2001.

KOZLU, Cem. **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 335. Ankara, 1996.

KUBALI, Derya. "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1, 1999.

ORTAYLI, İlber, "Küresel Şehirler Yarışında İstanbul", **Pendik Toplantıları 3**, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları. İstanbul, 2003

ORTAYLI, İlber. "Küresel Şehirler Yarışında İstanbul", **Pendik Toplantıları 3**, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları. İstanbul, 2003.

ÖZEL, Mustafa. **Liderlik Sanatı**, İz Yayıncılık. İstanbul, 1998.

ÖZGEN, Hüseyin ve Murat TÜRK. "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, 1997.

ÖZVEREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınevi. İstanbul, 1997.

PAPATYA, Gürcan. “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi -“, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:3, Yıl:1998.

QUIGLEY, Joseph V. **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, 1. Baskı, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım. İstanbul, 1998.

REDHOUSE. **İngilizce-Türkçe Sözlük**, Redhouse Yayınevi. İstanbul, 1991.

ROWEN, Gibson. **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapçılık. İstanbul, 1997.

SOLLMANN, Ullrich ve Roderich HEINZE. **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yayınevi, Ağustos. İstanbul, 1995.

STONER, Jesse. “**Vizyon, Misyon ve Değerler**”, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı: 7, Ekim, 1997.

SULLIVAN R. Gordon ve V. Michael HARPER. **Görmek ve Yapmak**, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:7, Ekim 1997.

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Basım, Damla Yayınevi. Konya, 1998.

TAŞ, Hüseyin Cesurhan. “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 449, Yıl: 77, 2005.

TİSK. “Vizyona Dayalı Liderlik”, **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı:172, Mart-Nisan, 1993.

- TOPTANCI**, Cemal. **Belediye, İl Genel Meclisi Mevzuatı ve Stratejik Planlama (Genelge-Tüzük-Yönetmelik-Tebliğ)**, 1. Baskı, Yerel Yönetimler Yayınları ve Hizmetleri-5. İstanbul, 2006.
- TUNCEL**, Metin. **İstanbul Şehir ve Belediye**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yayınları. İstanbul, 2002.
- TÜRKKAN**, Erdal. “21. Yüzyıl Bilgi Toplumunun Gerektirdiği Zihniyet Değişimi ve Bireysel Vizyon Oluşturma İmkânları”, **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı**. Ankara, (Ocak-Şubat), 1998.
- ÜLGEN**, Hayri ve S.Kadri MİRZA. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- ÜLGEN**, Hayri ve S. Kadri MİRZA. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları. İstanbul, 2004.
- WALLNER**, Fritz G. “Vizyon ve Gerçek”, **Vizyon Yönetimi; Önceden Düşünülmüş Başarı**, (Der. Ullrich Sollmann ve Roderich Heinze, Çev. Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi. İstanbul, 1995.
- YILDIRIM**, Ebru. “Şirket Profili”, **Human Resources**, Yıl:2, Sayı:4, Şubat, 1998.
- YILDIZ**, Nihat. “Osmanlıdan Cumhuriyete Belediyeleşme Süreci”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, Şubat, 1998.
- YURTSEVEN**, Hüseyin Rıdvan. **Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul, 1995.
- YÜCEL**, Asuman. **Büyükşehir Yönetimi İstanbul İçin Model ve İç Göçlerin Yönlendirilmesi**, DPT Yayınları. Ankara, 1994.

YÜKSEL, Fatih. Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu, Detay
Yayıncılık. Ankara, 2004.

http://egefish.ege.edu.tr/data/Su_Urunleri_Fakultesi_Son_Stratejik_Planlama.doc (Erişim Tarihi: 22 .08.2006).

<http://euspk.ege.edu.tr/makale/vizyon.doc> (Erişim tarihi: 06.09.2005)

http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc
(Erişim Tarihi: 08.07.2006).

<http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf>(ErişimTarihi: 04.02.2005).

http://www.iett.gov.tr/iettt_2006faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 04.05.2007)

<http://www.ibb.gov.tr/IBB/DocLib/pdf/stratejikplan/stratejikplan2.pdf>(Erişim
Tarihi: 17.08.2006).

<http://www.ibb.gov.tr/IBB/Popup/performansprogrami2007/main.htm>(Erişim
Tarihi: 21.01.2007).

EKLER

Ek- 1: ANKET FORMU

ANKET FORMU HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Sayın katılımcı;

Elinizdeki anket formu, Gazi Üniversitesi, Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı bünyesinde yürütülen bir bilimsel araştırmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelecekteki vizyonunun ne olduğunu Siz değerli katılımcılar ile belirlemeye çalışmaktır.

Sayın katılımcı, anket bilgileri bütünüyle gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde, herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Ayrıca, anketin, İstanbul Büyükşehir yönetimi ya da yönetimde görev alan herhangi bir kişi ile hiçbir ilişkisi bulunmamaktadır. Elinizdeki çalışma, Gazi Üniversitesi bünyesinde hazırlanan bir bilimsel çalışma olup anket formunda bulunan sorular kimliğinizi belirlemeye yönelik değildir.

Anketin tarafsız ve objektif bir şekilde doldurulması, söz konusu bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından son derece önemlidir.

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet DUMAN

Adres: Mehmet Nezih Özmen Mah.
Nadide Sokak No:25 Kat:3
Merter/İSTANBUL

Tel: 0212 4494270
E-Posta: mehmetduman33@yahoo.com

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
KENTLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI BİLİM DALI**

KENTSEL VİZYON, İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan: Mehmet DUMAN

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hikmet KAVRUK**

İstanbul 2007

- 1) Yaşınız:..... Cinsiyet: () Erkek () Bayan
- 2) Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans
() Üniversite () Lisans Üstü
- 3) Üniversite Mezunu iseniz bitirdiğiniz fakülte/yüksekokul?
() Mühendislik () Tıp () Fen-Edebiyat () İİBF / Siyasal Bilgiler
() İlahiyat () Hukuk () Diğer.....
- 4) İstanbul Büyükşehir Belediyesinde kaç yıldır yöneticilik görevini yürütüyorsunuz ve belediyedeki ünvanınız (Danışman, Meclis Üyesi, Daire Başkanı, Müdür).
() 1 Yıldır () 2 Yıldır () 3 Yıldır () 4 Yıldır () 5 Yıl ve Üstü

Unvan:.....

- 5) “Değişim” kavramının zihninizde uyandırdığı ilk ifade aşağıdakilerden hangisidir?
() Gerekliklik () Gereksizlik () Sıkıntı () Umut () Endişe () Korku
() Karamsarlık () Diğer.....

- 6) Yöneticilik yaptığınız kurumun personelinde eksik bulduğunuz ve geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz “en önemli” özellik aşağıdakilerden hangisidir?
() Teknik Bilgi () Eğitim Seviyesi () Bilgi-Beceri () Yönetme Yeteneği () Değişime Uyum () Grup çalışması () Diğer.....

- 7) Yöneticilik yaptığınız kurumun personel niteliğinin artırılması konusunda alınması gerekli “en etkili” önlem aşağıdakilerden hangisidir?
() Eğitim verilmeli () Ücretler artırılmalı () Yönetime katılmalı () Disiplin ve denetim artırılmalı () Söz hakkı verilmeli () Performans ölçümü yapılmalı () Kadrolar sözleşmeli hale dönüştürülmeli () Diğer.....

- 8) Yöneticilik yaptığınız kurumun geleceğe hazırlıklı olması sizce nasıl sağlanır?
() Mevcut uygulamalara bağlı kalınarak () Denetim artırılarak () Kurallara tavizsiz uyularak () Gelir kaynakları artırılarak () Kurum ve çevresi mutlaka analiz edilerek
() Diğer.....

- 9) Aşağıdaki kavramlardan hangisi İstanbul Büyükşehir Belediyesinin bulunduğu çevreyi (kurumun çevresinde meydana gelen değişimleri) en iyi tanımlar?
() Çok değişken () Değişken () Kararsızım () Durgun () Çok Durgun

10) Sizce İstanbul Büyükşehir Belediyesinin çevresel şartları (Belediyenin çevresinde meydana gelen değişimler) ne kadar sıklıkla gözden geçirilmelidir?

() Yılda () 2 Yılda () 3 Yılda () 4 Yıl ve üstü () Sürekli

11) İstanbul Kentinde ileride ortaya çıkması muhtemel değerlendirilebilecek fırsatlar varsa belirtiniz?

a.....

b.....

c.....

12) İstanbul Kentinde ileride ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklar varsa belirtiniz?

a.....

b.....

c.....

13) İstanbul Kentinin birinci derecedeki “en önemli temel sorunu” sizce aşağıdakilerden hangisidir?

	Birinci Derecede	İkinci Derecede	Üçüncü Derecede
Altyapı Eksikliği			
Hayat Pahalılığı			
Ulaşım Yetersizliği			
Finans Eksikliği			
Yoksulluk ve İşsizlik			
Çevresel Kirlilik			
Yerleşim Düzensizliği			
Eğitim			
Konut			
Toplumsal Uyumsuzluk			
Turizme Önem			
Vermeme			
Yasaların Yetersizliği			
Diğer.....			

14) Geleceğin İstanbul kentinin oluşturulmasında “Olumlu ve Olumsuz Etkisi” olacağına inandığınız unsurlar sizce aşağıdakilerden hangisidir?

	Olumlu	Olumsuz
Tarihsel Alanlar ve Eserler		
Dünyaca bilinen sayılı kentlerden biri olması		
İstanbul Kentinin “Dünya Kültür Başkenti” olması		
Üniversite ve Eğitim Birikimi		
Özel sektöre yeni yatırım alanlarının sunulması		
Turizm sektörünün özel konumu		
İyi yetişmiş nitelikli, kalifiye ve işinde uzmanlaşmış insan gücü		
İyi bir gelir düzeyi		
Kentin kendine özgü yaşam biçimi, kent kültürü ve dünya görüşü		
Geçmişteki kozmopolitik kentli nüfus yapısı		
Su, kanalizasyon, arıtma, haberleşme, ısıtma vb altyapı eksiklikleri		
Ulaşım Altyapı eksiklikleri ve zorluğu		
Sanayi yoğunluğu ve kirlenme		
Plansız yerleşme, kötü ve yasal olmayan arazi kullanımı		
Yönetim (yerel yönetim) yapısı		
Çevresel (hava, su, deniz, vb) kirlenme		
Uluslar arası nitelikte iş ve ticaret tesislerinin eksikliği		
Suç oranlarının artması		
Pahlı ve zor günlük yaşam		
Diğer.....		

15) Geleceğin İstanbul Kentini yönetmek ve sağlıklı ve sürdürülebilir kent hayatı sağlayabilmek için

	Kötü	Gelişti rilmeli	Yeterli	Çok iyi
Mali imkânları				
Görev yetki ve sorumlulukları				
Örgütsel yapılanması				
Halkla ilişkileri				
Hizmet alanı (mekânsal) sınırları				
Kentteki merkezi idare birimleriyle ilişkileri				
Büyükşehir-ilçe ve ilk kademe belediyeleriyle ilişkileri				
Geleceğe yönelik uzun vadeli planlaması				
Ekonomik girişimleri				
Sivil toplum örgütleriyle ilişkileri				
Kurumsal kültürü ve yönetim anlayışı				

16) Belediyecilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için sizce belediyenin en önemli imkânı nelerdir?

17) Belediyecilik hizmetlerini sunmada amaca ulaşmak için en önemli gördüğünüz kısıtlayıcı/tehdit nedir?

18) İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hizmet sunma felsefesi sizce nedir?

19) Diğer belediyeler ile kıyasladığınızda Türkiye şartlarını da göz önünde bulundurarak İstanbul Büyükşehir Belediyesini hizmet sunumu açısından diğerlerine göre nasıl değerlendiriyorsunuz?

- ☐ Avrupa'daki belediyeler içinde iyi ve başarılı
- ☐ Türkiye'deki belediyeler içinde iyi ve başarılı
- ☐ 16 Büyükşehir Belediyesi içinde en başarılı
- ☐ Sahip olduğu imkânlarına rağmen başarısız

20) Lütfen hizmet sunduğunuz kesimlerin önümüzdeki 5 yıl ile ilgili beklentilerini değerlendirerek, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin uzun vadede bulunması gereken konumu nitelendiren aşağıdaki ifadelerden sizce en önemli ifade hangisidir?

- ☐ Teknoloji ve iletişim kanallarını kullanan
- ☐ Sosyal adalet ve eşitliği gözetken, insan odaklı, etkili, etkin ve dikkatli yönetilen
- ☐ Erişebilir, kaliteli ve her kesime ulaşan hizmetler sunabilen
- ☐ Şehir halkının yaşam kalitesini yükselten ve ihtiyaçlarına cevap verebilen
- ☐ Kenti yatırımlar için cazip hale getiren, fırsat ve gelişme için şartlar oluşturabilen
- ☐ Gayretle çalışan ve hesap verebilir
- ☐ Katılımcılık ve hizmette devamlılığı esas alan, kararları halka dayanan ve kaliteli
- ☐ Ulusal ve uluslar arası düzeyde lider, örnek ve modern
- ☐ Şeffaf yönetim ve mali olarak anlamlı uygulamalar gerçekleştiren
- ☐ Kültürel çeşitliliği dikkate alan ve çeşitli tarihsel kimliklere saygılı
- ☐ Doğayı, tarihi çevre ve kültürel mirası koruyan ve geliştiren

21) Stratejik Yönetim, Misyon ve Vizyon konuları hakkında daha önce eğitim aldınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

22) İstanbul Kentinin vizyonunu belirlerken en önemli unsur sizce ne olmalıdır?

- ☐ Ulaşım
☐ Sanayi
☐ Huzurlu ve güvenli bir yaşam
☐ Temel belediyeçilik sorunları çözülmüş bir İstanbul
☐ Finans, Kültür, Turizm alanlarında ulusal ve uluslar arası düzeyde çekim merkezi olması
☐ Kent estetiğine özen gösteren bir anlayış
☐ Hizmette Devamlılığı, Adaleti ve Uyumu esas alan bir yönetim
☐ Bilgi ve teknolojiye hâkim
☐ Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim
☐ Yaşam kalitesinin yükseltilmesi

23) Aşağıdaki ilke ifadelerinden İstanbul Büyükşehir Belediyesi için en önemli ifade sizce hangisidir?

- ☐ Vizyoner bir bakış açısına sahip olarak gelecekteki riskleri önceden öngörmeye, belirlemeye ve belirlenen risklere çözüm bulmaya çalışmak
☐ Hesap verebilir olmak
☐ Adil olmak
☐ Toleranslı olmak
☐ Duyarlı olmak
☐ Ulaşılabilir/erişilebilir olmak
☐ Şeffaf olmak
☐ İlerleme odaklı olmak
☐ Mükemmeliyetçi olmak
☐ Yüksek standartlarda kaliteli hizmet sunmak
☐ Katılımcılığı teşvik ederek yüksek oranda katılımı/katılımcılığı sağlamak
☐ Yenilikçi olmak
☐ İtibarlı olmak

Teşekkür ederiz...

ÖZET

DUMAN, Mehmet. Kentsel Vizyon, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Günümüzde gözlenen hızlı değişimler örgütleri olduğu kadar, özelde kent yönetimlerini de, uzun dönemli önlemler olmaya zorlamaktadır. Etkili bir kent yönetimi bir biri ile tutarlığı sağlanmış stratejik yaklaşımları daha çok gerekli kılmaktadır. Kent yönetiminin en önemli görevi, sahip olduğu örgütü ortak amacı başarabilir duruma getirmek için fazlasıyla çabalamaktır. Çünkü başarımlar düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Sorunları, geçici önlemler almak suretiyle zamana yaymak değil, bu sorunlara etkili ve kalıcı çözümler üretmek kent yönetiminde başarı için şart olmuştur.

Değişim ve buna bağlı olarak yaşanan gelişmelerin süreklilik arz ettiği günümüzde kent yönetimleri, yeni düşüncelere, yeni örgüt yapılarına ve yeni yönetim anlayışlarına sahip olmaları kadar, varlıklarını devam ettirebilmek için, ileri görüşlü vizyon sahibi yöneticilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde kent yönetimlerinin yeniden yapılanmasında vizyon sahibi mevcut yöneticilerden daha fazla yararlanma anlayışı, katılımcılık, karar ve sorumluluklarda ortaklık ve uzlaşma ilkeleri ile de tutarlı bir zorunluluk halini almıştır.

Anahtar Sözcükler

1. **Vizyon**
2. **Kent**
3. **Belediye**
4. **Yönetim**
5. **Örgüt**

ABSTRACT

DUMAN, Mehmet. Urban Vision, A Sample on Istanbul Metropolitan Municipality, Master Thesis, Ankara, 2007.

Today, observed rapid changes force not only organizations but also especially city administrations for taking long-run precautions. An effective city administration makes more necessary strategic approaches which show consistency among themselves. The most important task of city administration exerts oneself with the common objective aim by its owned organization. Because, accomplishment level became an unbreakable part of managerial thought. For success in city administration, it becomes necessary to produce effective and permanent solutions for problems rather than extending problems in time by taking temporary precautions.

Change and its tied observed continuous development make city administrations to need new ideas, new organization structures and new managerial understanding as well as make them to need far sighted visionary directors for sustaining their existence. Today, it becomes necessary to benefit more from present directors, in a way consistent with participation, partnership in decision-making process and responsibilities and compromising principles.

Key Words

1. **Vision**
2. **Urban**
3. **Municipality**
4. **Management**
5. **Organization**