

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS**

Yüksek Lisans

**YEREL YÖNETİMLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
ALTINDAĞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Veysel TİRYAKİ
2501895002**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Şebnem SAYHAN**

İSTANBUL – 2011



TEZ ONAYI

Enstitümüz **Kamu Yönetimi** Anabilim Dalında ders dönemindeki Eğitim-Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501895002** numaralı **Veysel TİRYAKİ**'nin hazırladığı "**Yerel Yönetimlerde Değişim Yönetimi:Altındağ Belediyesi Örneği**" konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **Tez Savunma Sınavı**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **19.07.2011 Salı günü saat 14.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**KABUL**.....'ne* **OYBİRLİĞİ** /**OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF. DR. ZEHREDDİN ASLAN	KABUL	
DOÇ. DR. KAHRAMAN BERK	DÜŞÜNTÜ	
DOÇ. DR. PELİN PINAR ÖZDEN	DÜŞÜNTÜ	
YRD. DOÇ. DR. ŞEBNEM SAYHAN	KABUL	
YRD. DOÇ. DR. BİLAL ŞİNİK	KABUL	

ÖZ

İki binli yılların başındaki dünyada bir yandan küreselleşme süreci yaşanırken, aynı zamanda da yerelleşme eğilimlerinin güçlendiği görülmektedir. Yerelleşme, kavramı ile anlatılmak istenen aslında merkezi yönetimin iyi yapamadığının düşünüldüğü hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesidir. Dünyadaki genel eğilim, yerel gereklere daha iyi cevap verdiği düşünülen yerel yönetimlere daha fazla çalışma ve yetki alanı ile kaynağın aktarılması düşüncesidir. Hizmette yerellik ilkesi Avrupa Birliği'nin kabul ettiği temel ilkelerden biridir. Bu ilkeye göre bir hizmet mümkün olduğu kadar yerinde sunulmalıdır. Hızlı belediyeleşme süreci ve giderek daha fazla nüfusun belediye sınırları içinde yaşamaya başlaması, vatandaşın daha kaliteli kamu hizmeti talebindeki artış, yerel hizmetleri sunan belediye yönetimlerinin ve personelinin niteliğini daha da önemli hale getirmiştir. Ancak ne var ki dünyada yerel yönetimlere verilen önem ne kadar artsa da, iyileştirmelere rağmen Türkiye'de durum aynı değildir. Gerçekleştirilmeye çalışılan reform hareketleri ile birlikte bu süreçte geçmişe göre olumlu gelişmeler yaşansa da, Türkiye'de belediyelerin durumu kaynak, personel ve yetki açısından son derece sıkıntılıdır.

Bu çalışma, kanunlarla gerçekleştirilen iyileştirmelerle birlikte Türkiye'de daha çok özel sektörün başarılı ile uyguladığı, kamuda ise yeni uygulanmaya başlanan değişim yönetimi modelinin başarı ile uygulanması durumunda ülkemizde belediyelerin içinde buldukları açmazlardan kurtulabilecekleri Altındağ Belediyesi örneğinde anlatılmaya çalışılacaktır. Yapılan bu çalışmada, Altındağ Belediyesi'nin örgüt yapısında, insan kaynaklarında, fiziki ve mali kaynaklarında yeniden yapılanmaya gidildiği ve stratejik yönetim anlayışı neticesinde gerçekleştirilen tasarrufla elde edilen kaynakların, Altındağ'a yatırıma harcandığı görülmüştür. Gerçekleştirilen çalışmanın, kaynak, personel ve yetki açısından büyük sıkıntılar yaşayan ve büyük borç yükleri altında ezilen belediyelere örnek olması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yerelleşme, yerel yönetimler, değişim yönetimi, Altındağ Belediyesi

ABSTRACT

It is observed that localization trend is also increasing while globalization process is experimented in the world at the beginning of 2000s. In fact, the matter referred to localization notion is the transferring services which are deemed that centralised management could not carry out properly. International trend is the opinion of transferring more source, realm of authority and working area to local administrations deemed that could meet local requirements properly. Principle of localisation in services is one of the main principles accepted by EU. According to this principle; a service must be rendered in place all the way. Rapidly municipalisation process; the fact that increasing population becomes to living within the boundaries of the municipality, and increasing in demands of citizens in relation to more qualified public service are made qualifications of municipalities and its employees important. However, even though importance of local administrations increases in the World; the situation is not same despite of improvements. All though positive steps are experienced together with reform activities endeavoured to realization in proportion to background; municipalities are terribly distressful in terms of sources, employee and authorization in Turkey.

In this study related with experiment of Altındağ Municipality; it will be made efforts to show forth that municipalities in our country could overcome problems in the case that change management model, which is implemented recently in public sector but implemented successfully by private sector together with improvements made by Laws, could be performed successfully. In this study; it has been observed that reorganization workings had been performed in organizational structure, human resources and physical and financial resources of Altındağ Municipality, and that resource, which had been obtained from savings resulting from strategic management approach, had been canalised to investments for Altındağ. It is aimed that this study will be a model to municipalities which have difficulties in terms of resource, personnel and authorisation and which are burdened with debt.

Key words: Localisation, local administrations, change management, Altındağ Municipality

ÖNSÖZ

Tüm dünyada halkın yerel ihtiyaçlarının yerelden çözüme kavuşturulması fikri yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Amerika ve Avrupa'da kabul gören ve yıllardır uygulanan bu durum, Türkiye'de de son yıllarda yerel yönetimlerin öneminin artmasını sağlamıştır. Türkiye'de de yavaş yavaş hantal, bürokratik, hiyerarşik ve büyük yönetsel yapılar değişmekte, esnek, işlevsel, şeffaf ve yurttaş odaklı yapılara dönüşmekte, yönetimde yerindelik ilkesi ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışma ile Türkiye'de ve dünyada küreselleşme ve yerelleşme kavramları ışığında yerel yönetim sürecinin geçmişten günümüze genel bir analizi yapılarak, kamuda henüz çok yeni olan stratejik yönetim tekniğinin, ne anlama geldiği ifade edilmiş ve Altındağ Belediyesi'nin bu tekniği kullanarak, 2004 yılı sonrasında nerden nereye geldiği somut örneklerle ortaya konmuştur. Çalışmanın özünü 2004 yerel seçimler sonrası Altındağ Belediyesi'nin planladığı ve uygulamaya geçirdiği "Değişim Yönetimi" modeli oluştursa da bunun teorik çerçeveye oturtularak başka belediyelere de yararlı olması amaçlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında katkı sağlayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç.Dr. Şebnem SAYHAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Bilal SİNİK'e teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

I. YEREL YÖNETİMLER

I.1 DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERİN TARİHÇESİNE KISA BİR BAKIŞ	12
I.1.1. Dünyada Gelişmiş Ülkelerde Yerel Yönetim Sürecinin Geçmişten Günümüze Genel Bir Analizi	12
I.1.2. Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Cumhuriyetin İlanı'ndan İtibaren İzlediği Süreç	14
I.1.2.1. 123- 1960 Dönemi	14
I.1.2.2. 1960-1980 Dönemi	14
I.1.2.3. 1980 Sonrası.....	16
I.2. TÜRKİYE'Yİ YEREL YÖNETİM REFORMUNA GÖTÜREN SEBEPLER.....	17
I.2.1. Türk Kamu Sistemine Genel Bir Bakış	17
I.2.2. Yerel Yönetim Reformunda Etkili Olan Dış Dinamikler	18
I.2.2.1 Küreselleşme ve Yerelleşme Eğilimleri.....	18
I.2.2.2 Yerelleşme Kavramı	19
I.2.2.3 Yerelleşmeyi Etkileyen Faktörler	20
I.2.2.4 Avrupa Birliği Süreci	21
I.2.3. Yerel Yönetim Reformunda Etkili Olan İç Dinamikler	24
I.2.3.1 Türkiye Ekonomik Yapısında Yaşanan Değişim	24
I.2.3.2 Göç ve Hızlı Kentleşme	25

I.2.3.3 Bölgesel Eşitsizlik	27
I.2.3.4 Artan Demokrasi Talebi ve Sivil Toplumun Artan Önemi	27
I.2.3.5 Merkezîyetçi Yönetim Anlayışının Yetersizlikleri.....	28
I.2.3.5.1 Merkezîyetçi Yönetim Anlayışının Kaynak Dağılımı Açısından Yetersizlikleri.....	28
I.2.3.5.2 Merkezîyetçi Yönetim Anlayışının Personel Verimliliği Açısından Yetersizlikleri.....	29
I.2.3.5.3 Merkezîyetçi Yönetim Anlayışının Yetki(lendirme) ve Özerklik Açısından Yetersizlikleri.....	29
I.3. YEREL YÖNETİMLER REFORMU'NUN GETİRDİKLERİ VE SONUÇLARI	31
I.3.1 Yerel Yönetimler Reformunu Tarihçesi	31
I.3.2 Yerel Yönetimler Reformuyla Getirilen Yasal Düzenlemeler	32
I.3.3 Yerel Yönetimler Reformunu Kaynak Dağılımı Açısından Sonuçları	32
I.3.4 Yerel Yönetimler Reformunun Personel Açısından Sonuçları	33
I.3.5 Yerel Yönetimler Reformunun Yetki Açısından Sonuçları	35
I.4. ALTINDAĞ BELEDİYESİ PROJELERİNİN BAŞARI ANALİZİNDE YARARLANILACAK KAVRAMSAL ÇERÇEVE	36
I.4.1. YENİDEN YAPILANMA	37
I.4.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ	40
I.4.3. STRATEJİK PLANLAMA	41
I.4.4. STRATEJİK YÖNETİM	42
I.4.4.1 Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	45
I.4.4.2 Stratejik Yönetimin Yararları.....	46
I.4.5. TEŞKİLAT VİZYONU.....	47
I.4.6. TEŞKİLAT MİSYONU	49
I.4.7. VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	51
I.4.8. GZFT (SWOT) ANALİZİ (TEŞKİLATIN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ).....	52

I.4.8.1 Örgütün İç Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler	52
I.4.8.2 Dış Çevrenin Analizi: Fırsatlar ve Tehditler	53
I.4.9. STRATEJİLERİN UYGULANMASI	54
I.4.10 PERFORMANS YÖNETİMİ (ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE ARTIRMA)	55
I.4.10.1. Tutumluluk (economy)	56
I.4.10.2. Verimlilik (efficiency)	56
I.4.10.3. Etkililik (effectiveness)	57
I.4.11. ALTINDAĞ İLÇESİ	60
I.4.11.1. Tarih	60
I.4.11.2. Nüfus	61
I.4.11.3. İmar ve Sosyal Durum	62
I.4.12. ALTINDAĞ BELEDİYESİ	63
I.4.12.1 Altındağ Belediyesi Teşkilat Yapısı	64

II. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE UYGULAMAYA BAŞLANMASI

II.1. ALTINDAĞ BELEDİYESİ 2006-2009 STRATEJİK PLANI	67
II.2. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE PERFORMANS YÖNETİM ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE UYGULANIŞI	73
II.3. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ: Yeniden Yapılanma	75
II.3.1. Yeniden Yapılanma (Örgütsel Değişim) Sonucunda Elde Edilen Kazanımlar	86
II.4. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE İNSAN KAYNAKLARINDA YENİDEN YAPILANMA	88
II.4.1. İnsan Kaynaklarının Yeniden Yapılandırılmasıyla Elde edilen yararlar	92
II.5. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE FİZİKİ VE MALİ KAYNAKLARIN YENİNDEN YAPILANDIRILMASI	93

II.5.1. Mali Yönetimin Yeniden Yapılandırılması ve Disiplin	
Altına Alınması.....	93
II.5.2. Gelirleri Artırmaya Yönelik Faaliyetler	93
II.5.3. Mali Kaynakların Yeniden Yapılandırılması ile Elde Edilen	
Yararlar	100
II.6. BELEDİYE MAKİNA PARKININ YENİDEN İŞLETİLMESİNDE	
YENİDEN YAPILANMA	101
II.6.1. Elde edilen yararlar	103
II.7. ALTINDAĞ'DA MAHALLELERİN YENİDEN	
YAPILANDIRILMASI.....	104
II.7.1. Elde edilen yararlar.....	106
III. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ	
III.1. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM İÇİN	
YAPILANLAR	109
III.1.1. İmar Çalışmaları.....	109
III.1.2. Yatırım Çalışmaları	116
III.1.3. Sosyal ve Kültürel Yatırımlar	122
III.1.4. Tarihi Dokunun Yenilenmesi	127
III.1.5. Eğitim'e destek çalışmaları	130
III.1.6. Diğer faaliyetler	131
III.2. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM	
YÖNETİMİNDE ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	132
III.3. ALTINDAĞ BELEDİYESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA	
UYGULAMALARINDAKİ BAŞARI ANALİZİ	134
SONUÇ.....	135
KAYNAKÇA	144
RESİMLER.....	153

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Sabit Fiyatlarla GSYH İçindeki Sektörel Payların Gelişimi (%).....	25
Tablo 1.2. Toplam Nüfus İçinde Kentsel ve Kırsal Nüfus (TUİK).....	26
Tablo 1.3. Altındağ ilçesinin 1990, 2000 ve 2009 sayımlarına göre nüfusu (www.tuik.gov.tr).....	61
Tablo 1.4. 2009 Yılı Nüfus Sayımına Göre Nüfusun Cinslere ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	62
Tablo 2.1. Altındağ Belediyesi Eski Teşkilat Yapısındaki Müdürlükler.....	76
Tablo 2.2. Eski Müdürlüklerin Yeniden Gruplandırılması.....	81
Tablo 2.3.	84
Tablo 3.4. Altındağ Belediye Başkanlığı Ayrılan Personeli Gösterir Tablo (2005-2009).....	90
Tablo 2.5. Altındağ Belediyesinin 2005 yılı gelir tahminleri ile yıl sonu itibariyle gerçekleşen gelir tahakkukları.....	95
Tablo 2.6. Net gelirlerin önceki yıllara göre mukayesesi.....	96
Tablo 2.7. 2009 yılına ait gelirlerin detayları.....	96
Tablo 2.8. 2009 yılı Altındağ Belediyesi Faaliyet Raporu.....	97
Tablo 2.9. 2009 yılı Altındağ Belediyesi Faaliyet Raporu.....	97
Tablo 3.10. Altındağ Belediye Başkanlığı İller Bankası Bağımlılık Oranı Hesabı.....	99
Tablo 2.11.	102
Tablo 3.12. Belediye'ye alınan araç ve iş makineleri tablosu.....	103

KISALTMALAR

KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
TODAİE	: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	: Türk Sanayici Ve İş Adamları Derneği
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilat Araştırma Projesi
GZFT	: Güçlü Ve Zayıf Yönler Fırsatlar Ve Tehditler
AB	: Avrupa Birliği
BŞB	: Büyükşehir Belediyesi
RTÜK	: Radyo Televizyon Üst Kurulu
DSİ	: Devlet Su İşleri
ÖTV	: Özel Tüketim Vergisi
TOKİ	: Toplu Konut İdaresi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
AATUHK	: Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun

GİRİŞ

YEREL YÖNETİMLERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ: ALTINDAĞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Başarının temelini oluşturan, bulduğunla yetinmeme ve sürekli olarak gelişme güdüsüdür. Başarı için gerekli olan sürekli gelişme, ancak değişim ile mümkün hale getirilebilir. Bu nedenle, başarıyı yakalamak ve yakaladığı başarıyı sürdürmek amacını taşıyan kişi ve kurumlar, değişimi de daha iyi yönetmek durumundadır.

Son elli yılda hemen her şeyin büyük bir hızla değiştiği dünyamızda, kamu yönetimi gündemine mührünü vuran kavram da kaçınılmaz olarak '**değişim**' olmuştur. Bu değişimi tetikleyen ve sürükleyen temel faktör olan küreselleşme sürecinden, sadece ekonomik yapılar değil, sosyal ve siyasal yapılar da çok ciddi biçimde etkilenmiştir. Günümüzde giderek artan bu etkinin gücü siyasal sistemler bakımından o denli büyük olmuştur ki, dünya siyasi haritası defalarca değişikliğe uğramış, ideolojik kamplaşmalara dayalı bloklar dağılmış, kapalı siyasal rejimlerin birçoğu ortadan kalkmıştır. (CANPOLAT,2010 :26)

Yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir. (Kliksberg,1994:183.)

Küreselleşme ile birlikte, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal sınırları bir çok bakımdan anlamsız kılan, ulusal pazar ölçeğinin yıkılmasına yol açan, insanların devlet yönetimlerine olan bakışlarını ve kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştiren, bireycilik, rekabetçilik, karlılık, verimlilik, esneklik gibi girişim ruhuna ve özgürlükçü düşüncelere dayalı değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel değişim dinamikleri tüm dünyadaki kamu

yönetimlerini etkilediği gibi Türk Kamu Yönetimini de etkilemiştir. (GÜL,1999: 69.)

Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de yönetim alanında hızlı ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu kapsamda bir yandan küreselleşme, diğer yandan da politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler iş yaşamını değiştirmektedir.

Değişime ayak uydurabilenler ve bunu “sürdürülebilir” hale getirenler yaşamlarını devam ettirmekte; daha hazırlıklı olan ve geleceği şekillendirmeyi başaracak vizyonu bulunan yöneticiler/liderler de proaktif (önleyici) davranarak değişimi yönetmeyi başarmaktadırlar. Böyle bir düşünce zinciri bizi 2000’li yılların stratejik yönetim uygulamalarına getirmektedir.

Günümüzün gözde yönetim tekniklerinden birisi de “**Değişim Yönetimi**” modelidir. Bu tekniğe temel teşkil eden stratejik yönetim ve stratejik planlama düşüncesi yönetim alanında son otuz yılın önemli akımlarından birisi olmuştur. Ülkemizde de özel sektörde uygulanmaya çalışılan “Değişim Yönetimi ve Stratejik Planlama Tekniği” kimi kuruluşlarda başarılı olmuş, kimilerinde de tozlu raflarda yerini almış durumdadır.

Başarılı bir değişim yönetimi, değişimin kurum içinde sahiplenilmesini ve değişime inancın kurum içi eylemlerle gösterilmesini, performans kriterlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını ve kurumun bir sonraki değişim projesini daha etkin bir şekilde yönetebilme yetkinliğinin geliştirebilmesini sağlar. Kurumsal değişimi sağlamak için öncelikle kurumu, değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inandırmak gerekmektedir

Geniş kapsamlı olarak değişim; mevcut olan durumumuzun, iletişim halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde, bireysel ya da kurumsal anlamda yeni fikirler

üretebilme ve uygulama sürecidir. (Aktan,<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/degisim-gereklimi.htm> 2006).

Değişen dünyada değişime ayak uyduramayan teşkilatların bir süre sonra işlevsiz hale gelmesi kaçınılmazdır. Her alanda olduğu gibi yönetim alanında da ister kamu ister özel sektörde olsun çevresine uyumlu ve değişimi kovalayan teşkilatların daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Türkiye gibi son yıllarda kalkınmasına hız veren ve dünya sıralamasında sosyal refah seviyesi olarak çok iyi bir yerde olmayan bir ülkede, eldeki idari kaynakların azlığı veya yetersizliği verimli ve etkili yönetmeyi zorunlu kılmaktadır. Özellikle merkezi veya yerel kamu kurumlarında ellerinde insani, mali ve diğer kaynakların azlığı, bu kurumların kendi amaçlarını başarmaları için kaynaklarını daha tutumlu, verimli ve etkili kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Ancak Türkiye’de kamu kaynaklarının kullanımında sayılan ilkelerin çok fazla göz önüne alınmadığını söylemek mümkündür.

“Yerel yönetimlerde değişim yönetimi: Altındağ Belediyesi örneği” tez çalışmasının amacı, Türkiye’de yerel yönetimlerin elindeki kaynakları, tutumluluk, verimlilik ve etkililik ilkeleri bağlamında kullandığında o ilçenin refahına nasıl katkı sağladığını incelemek ve bu alanda bilimsel literatüre katkı yapmayı sağlamaktır. Bu çalışmada; her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı dünyada, kamu sektöründe yaşanan gelişmelere ve değişimlere paralel olarak stratejik planlamanın bir kamu örgütü olan belediyelerde uygulanmasının ihtiyaç olduğu vurgulanmakta ve uygun süreç takip edilerek uygulandığında başarının elde edilebileceği ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Farklı bir deyişle, bu araştırma ile kısaca şu amaçlanmaktadır:

(1) Türkiye’de belediyelerin mevcut durumunu belirlemek ve belediye yönetimlerinde sorunların çözümü için stratejik planlama ihtiyacını vurgulamak,

(2) İnsan kaynaklarını ve bütçesini iyi yönetemediği için borç yükü altında ezilen ve o bölgenin halkına hizmet ve yatırım götüremeyen belediyelerin, doğru bir stratejik planlama yapması ve planlamadaki hedeflere ulaşmaya çalışırken, tutumluluk, verimlilik ve etkililik ilkelerine bağlı kalarak politika üretmesi halinde denk bir bütçe ile kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak bölge halkına daha iyi hizmet üretebileceğini göstermek.

Bu çalışma ile Türkiye’de ve dünyada küreselleşme ve yerelleşme kavramları ışığında yerel yönetim sürecinin geçmişten günümüze genel bir analizi yapılacak, ardından da kısaca kamuda henüz çok yeni olan “**Değişim Yönetimi ve Stratejik Yönetim**” tekniğinin, sade bir dille, ne anlama geldiği ifade edilecek ve Altındağ Belediyesi’nin bu yönetim modelini kullanarak, 2004 yılı sonrasında nerden nereye geldiği somut örneklerle ortaya konacaktır. Böylece doğru şekilde hazırlanmış bir stratejik planın doğru şekilde uygulanması ile kurumların ne kadar fayda sağlayacağı açıklanmaya çalışılacak, Altındağ Belediyesi’nde hayata geçirilen “**Değişim Yönetimi**” modelinin ayrıntıları anlatılarak başka belediyelere örnek olması sağlanacaktır.

Türkiye’de belediyelerin çoğunun kaynak yetersizliğinden ya da kaynaklarını iyi kullanamadığından borç içinde oldukları bilinmektedir. Bunun temel nedenlerini araştırmak ayrı bir çalışmanın konusudur. Burada 2004 yılında ağır bir borç yükü altında devralınan Ankara merkez ilçe belediyelerinden biri olan Altındağ Belediyesi’nin uygulamaya koyduğu “**Değişim Yönetimi**” modeli ile, yeniden yapılanmasını gerçekleştirerek, elindeki kaynakları, tutumluluk, verimlilik ve etkililik ilkeleri bağlamında kullanması sonucunda değişimi nasıl yakaladığı ve yönlendirdiği anlatılacaktır.

Çalışmanın özünü 2004 yerel seçimler sonrası Altındağ Belediyesi’nin planladığı ve uygulamaya geçirdiği yönetim modeli ve bu doğrultuda yapılanlar oluştursa da bunun teorik çerçeveye oturtularak başka belediyelere de yararlı olması amaçlanmıştır. Çalışmanın başlangıç bölümünde kısaca küreselleşme ve yerelleşme kavramları ile birlikte,

dünyada ve Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihçesi ile Türkiye’yi yerel yönetimler reformuna götüren sebepler, reformun sonuçları ve elde edilenler anlatılacaktır. Altındağ Belediyesi’nin Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu’nun gerekliliklerini ve yetersizliklerini yansıtan iyi bir örnek olduğunun varsayıldığı çalışmada, daha sonra Altındağ Belediyesi’nin uygulamaya koyduğu yönetim metotlarını analiz edebilmek için gerekli kavramların tanımı yapılacaktır. Bu amaçla küreselleşme, yerelleşme, Türkiye’de Kamu Reformu ve Altındağ Belediyesi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın ana konusu olan Altındağ Belediyesi’ndeki “Değişim Yönetimi” metodu ile ilgili uygulamalar anlatılırken ele alınacak konular ise şu şekildedir:

- Altındağ Belediyesi’nde stratejik yönetim anlayışının başlatılması ve geliştirilmesi
- Altındağ Belediyesi’nde performans yönetiminin başlatılması ve geliştirilmesi
- Yeniden yapılanma çalışmalarının analizi (örgütsel değişim yönetimi),
- İnsan kaynaklarının yeniden yapılandırılması uygulamalarının analizi,
- Mali kaynaklar yönetimi uygulamalarının analizi ve fiziki kaynakların yeniden yapılandırılması uygulamalarının analizi,
- Altındağ Belediyesinin beş yıl içinde yakaladığı bu değişim ivmesinin diğer bir ifade ile etkili yönetimin (amaçların başarılması) Altındağ ilçesine ve Altındağlılara sağladığı kazançların analizi ve değerlendirilmesi.
- Son bölümde ise varılan sonuçlar ve öneriler sıralanacaktır.

Bu çerçevede, yapılan bu araştırmanın temel hipotezi;

“Değişim Yönetimi ve Stratejik Planlama”; Türkiye’de belediye yönetimlerinde bugüne kadar uygulanmış ve uygulanmaya devam edilen klasik yönetim anlayışı nedeni ile yıllardır çözülemeyen ve giderek büyüyen pek çok sorunun çözüme kavuşturulması ve elde edilen kazanımlar ile halka daha etkin ve verimli hizmet sağlamak için faydalı olabilecek bir çağdaş yönetim tekniğidir.

Araştırmada, değişim yönetimi, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusundaki literatür taranmış, bu alanda yazılan kitaplar, makaleler, sunumlar, ders notları incelenmiş ve konuyla ilgili internet kaynaklarından faydalanılmıştır.

Çalışma, giriş, dört bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır.

Birinci bölümde dünyada ve Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihçesi ele alınmış, Türkiye’yi Yerel Yönetim Reformu’na götüren sebepler irdelenmiştir.

İkinci bölümde Altındağ Belediyesi yönetim metotlarının başarı analizinde yararlanılacak kavramsal çerçeve anlatılmış, yeniden yapılanma, değişim yönetimi, stratejik planlama, stratejik yönetim, teşkilat vizyonu, teşkilat misyonu, vizyon ve misyon kavramları arasındaki farklılıklar, performans yönetimi konularında literatür taraması yapılarak bu kavramlara ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde Altındağ Belediyesi’nde stratejik yönetim anlayışının doğuşu ve uygulanmaya başlanması incelenmiş, belediyenin örgütsel değişim yönetimi, insan kaynaklarında yeniden yapılanma, fiziki ve mali kaynakların yeniden yapılandırılması alanında yaptığı çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise Altındağ Belediyesi’nin kentsel dönüşüm ve toplum değişim yönetimi alanında gerçekleştirdiği çalışmalar incelenmiş, yeniden yapılandırma uygulamalarındaki başarı analizi ortaya konmuştur.

Sonuç bölümünde ise, Türkiye’de belediyelerin klasik kamu yönetimi anlayışını terk ederek, sürekli yenilenen, kısa ve uzun vadeli planlar yapmaları, bugünkü ve gelecekteki insan ve para kaynağını dikkate alarak amaç ve yöntemlerini belirlemeleri, çevre koşullarını daha iyi analiz etmeleri ve alternatifler arasından en uygun olanını seçmelerinin gerekliliği üzerinde durulacaktır.

1. YEREL YÖNETİMLER

Evrensel bir tanım ile yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda (köy, kent, kasaba, il, v.b) yaşayan yerel topluluğun bireyelerine, bir arada yaşamak nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetimle olan ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir. (Vahap;1999, 99)

Yerel yönetim anlayışı ve uygulaması, yalnızca yerel topluluğun ortak gereksinimlerin karşılanması değil, aynı zamanda merkezi devlet anlayışının sakıncalarına karşı demokratik sivil toplum yönetim ve uygulamasının geliştirilerek sürdürülmesi ve her şeye karşı yaşatılması olmalıdır. Bunun sonucu olarak yerel yönetim içinde, özellikle belediyeler, halka dayalı kurumlar olmak durumundadır. Yerel yönetimlerin işleyişi ve çalışması sırasında denetlenmesi, belirli bir grubun tekelinden çıkarak, kentte yaşayan her kesimden gelen kişiler aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışmalı ve bunun için gerekli koşullar sağlanmalıdır. (Çevikbaş;1995:76)

Yerel yönetim dendiğinde ilk akla gelenler, özellikler birkaç başlık altında toplanabilir. Bu özellikler bir kamu kurumunu merkezi yönetimin parçası olmaktan kurtarıp bir yerel yönetim birimi haline getiren niteliklerdir. Bunlar özetle şöyle sıralanabilir. Bir yerel yönetimin organları seçimle iş başına gelir. Ayrıca kendilerine ait bütçeleri vardır. Serbest (özerk) idari yönetime sahiptirler. Dolayısıyla merkezi yönetimle aralarında organik bağları yoktur.

Gerçekten bu özellikler bir kamu kurumunu yerel yönetim haline getirir. Ancak bu niteliklerin saf ve katıksız uygulandığını söylemek mümkün değildir. Diğer bir ifadeyle, ayrı bir bütçesinin olması, merkezi yönetimden mali kaynak desteği almamaları ya da merkezi yönetimle aralarında organik bağ olmaması merkezi yönetimin yerel yönetimlere hiçbir şekilde karışmaması anlamına gelmez. Dolayısıyla uygulamada vesayet denetimi gibi yöntemlerle

merkezi yönetimin müdahalesi söz konusudur. Bu müdahale oranının doğrudan bir ülkenin demokratik seviyesiyle ve siyasi gelişmişliğiyle ilgili olduğu söylenebilir. Ya da kaynakların aktarılmasında merkezi yönetimin takdiri yerel yönetimin aleyhine gelişebilir.

Yerel yönetim anlayışının en önemli yararlarından biri demokratik yönetim anlayışına en yakın yöntem oluşudur. Gerçekten özellikle organlarının seçimle gelmiş olması ve yerel halka yakınlık ve halkın yönetime katılımının mümkün olması en büyük avantajıdır. Bunun yanında halka yakınlığı nedeniyle ve halkın ihtiyaçlarını daha iyi saptayabileceği için hizmetlerin sunulmasında verimlilik artabilir ve amaçların başarılmasında daha etkili olunur.

Dünya değişiyor ve dönüşüyor. Ekonomik ve teknolojik alandaki değişimler hemen her alandaki geleneksel yöntemleri ve alışkanlıkları alt üst ederek yeniden biçimlendiriyor. Yeni bir toplum ve bu toplumun da oldukça farklı beklentileri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kamu yönetimi sürekli kendini yenilemek zorunda kalmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi değerlerinin başında gelen bürokrasi mekanizması, hem vazgeçilemeyen hem de çok eleştirilen niteliklere sahiptir. Hantal, bürokratik, hiyerarşik ve büyük yönetsel yapılar değişmekte, esnek, işlevsel, şeffaf ve yurttaş odaklı yapılara dönüşmektedirler. Elbetteki bu dönüşüm çok boyutlu olmaktadır. Örgütsel değişimin yanında, insan kaynakları, yönetim süreçleri, performans, görev ve yetki alanları gibi temel konularda da köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bugün, yurttaş ve yönetim ilişkisi önemli bir sorgulamadan geçmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi, özel sektörün geleneksel üretim yöntemlerini terk ederek gerçekleştirdiği, iş süreçlerinin kalitesini ve üretkenliğini artırma çabalarını, desantralize örgütsel yapıyı, sorumluluk aktarımının kolaylaştırılmasını, iş süreçlerinin kısaltılmasını, takım çalışmasının yeni formlarını ve müşteri memnuniyetini kendine model alarak ve kamu yönetimi felsefesine uygun hale getirerek kamu yönetimini yeniden yapılandırmayı amaç edinmektedir (Bogumil,1995:12,13).

Gerek özel sektör yönetim tekniklerinin yeniden yapılanmada kullanılması ve özelleştirme uygulamaları, gerekse yeniden yapılanmada *müşteri/yurttaş* gereksinimlerinin yönetsel düzenlemelerde temel kaynak/referans olarak ele alınması yerel yönetimin bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru içerik ve görüntü değişimine neden olmakta ve yerel yönetimler literatüründe farklı kavramsallaştırmaların kullanılması yaygınlık kazanmaktadır (Steinberg,1996:32-34).

Artık, yurttaş “müşteri” olarak algılanmaktadır. İşletme yönetimi alanında geliştirilen “müşteri odaklılık” kamu yönetimine uyarlanmakta, kamu kurumlarının da özel işletmeler gibi hizmet verebilecekleri varsayılmaktadır. Yürütülen hizmetler müşteri gözü ile değerlendirilmekte, ölçülmekte ve tanımlanmaktadır. “Kalite” merkezi bir rol oynamaktadır. Kamu hizmet birimlerinin rekabet ederek en iyi hizmeti sunmada yarışması bile, bu yeni anlayışın temel taşlarından biridir. Bu anlayış aynı zamanda, desantralize edilmiş kaynak ve yetki sorumluluğunu benimsemekte, girdi-çıkıtı çözümlenmeleri kullanarak yönetsel süreçleri akılcı ve verimli bir yapıya büründürmektedir. Bu yaklaşımın temel iki hedefi vardır (Plamper,2000:6) kalite ve ekonomiklik.

Bu yaklaşımın yoğun olarak uygulandığı ülkelerde, ekonomik krizlere rağmen önemli başarılar elde edildiği görülmüştür. Artık, yurttaş bir müşteri gibi algılanmakta, yönetimde reform yapılırken yalnız örgüt içi bir düzenleme değil, yurttaşın gözüyle yönetimin nasıl olması gerektiği noktası da önemli bir reform aracı olarak kullanılmaktadır. Elbette ki, kamu yönetimiyle piyasa yönetimi aynı mantıkla ele alınamaz ve farklı şeylerdir. Ancak, kamu kurumları hizmet işletmesine dönüştürülebilirler.

Yeni yönetim yaklaşımının kavramları, daha *esnek, ölçülebilir, güdüleyici, rekabetçi ve etkinlik ve verimliliğe* götüren nitelikler taşımaktadır. Bürokratik örgüt, hizmet işletmesi ve yurttaş odaklı yönetim bir sürecin son görünümüdür. Artık, yurttaşın yalnızca müşteri olarak görülmediği, onun olabildiği ölçüde yönetimin içerisinde olduğu bir süreci yaşamaktayız. Çağdaş yönetim düşüncesinin geldiği son evre budur. Ancak, bu kesinlikle bürokratik

gerekliliklerin saf dışı bırakıldığı, müşteri odaklılığın bitirildiği bir sürece girildiği anlamına gelmemektedir. Elbette, yerel yönetimler kendilerine yasaların vermiş olduğu hizmetleri yerine getirmeye devam edeceklerdir. Bu bağlamda, yerel yönetimleri çok katmanlı bir yapıya benzetebiliriz (Plamper, 2000:7) *Hem bürokratik örgüt, hem hizmet işletmesi hem de yurttaş odaklı bir örgüt.* Yeniden yapılanma süreçleri çerçevesinde bu gelişme, örgüt içi reform, yurttaş odaklılık ve yurttaş-yönetim ortaklığı/işbirliği olarak tanımlanabilir. Yurttaş odaklı yerel yönetimin en önemli farkı, örgüt dışı iletişimi, yurttaşla ilişkileri temel referans olarak almasıdır. Yurttaş odaklı yönetimin yeni bir buluş olmadığını belirtmek gerekir. Yönetimsel etkinliklerin temelinde, yurttaş vardır. Bütün demokratik ve antidemokratik sistemler, yurttaşları bir biçimde dikkate almak zorundadırlar.

Yapılan bazı araştırmalarda, yurttaşların yerel yönetimlerle ilgili önemli buldukları konular sıralanmış ve yurttaş odaklılık açısından en önemli konudan en zayıf konuya kadar bir sınıflandırma yapılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir (Bogumil,1995:44-47)

İlk olarak yurttaşlar kendileri için en önemli konunun belediyeye gidildiğinde dostça davranan ve iyi karşılayan *personelin* olduğunu belirtmişlerdir (%74). Personelden sonra konular önem sırasına göre şöyledir:*Bilgi verme ve danışmanlık (%53); çabukluk (%46); desantralizasyon (%35); anlaşılabilirlik (%34); bekleme süresi (%34); uygun çalışma saatleri (%34); esneklik (%33) ve ulaşılabilirlik ve işyerinin ferahlığı (%29).*

Aynı araştırmada evrakların anlaşılabilirliği de önemli hizmet beklentileri arasında sayılmıştır. Ancak, genel olarak sıralama yapıldığında iyi karşılayan personel, çalışma saatlerinin uygunluğu, bekleme sürelerinin kısa olması ilk sıralardaki beklentileri oluşturmaktadır (Bogumil,1995:48).

Yerel hizmetlerin yerel yönetim birimi olan belediyelerce daha etkin ve verimli sunulmasının çeşitli nedenleri vardır. Buna göre (Demircan,2006:52)

- Halkın kamu hizmetlerinin yürütülmesine katılımı daha kolay olur ve böylece etkin katılım ilkesi sağlanabilir.
- Belediyeler küçük ölçekli birimler olduğundan (merkezi yönetime nazaran) hizmet arz ve talebi aynı ortamda gerçekleşir.
- Bürokrasi ve kırtasiyecilik azalır.
- Halkın beklenti ve taleplerini yansıtmaya ve cevap verme imkanı artar.
- İhtiyacın ne olduğu ve düzeyi tespit edilerek, ihtiyaçlarla kaynaklar arasında denge sağlanır.
- Halkın hizmetlere finansal açıdan gönüllü katılımı mümkün olur.

I. 1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERİN TARİHÇESİNE KISA BİR BAKIŞ

I. 1.1. Dünyada Gelişmiş Ülkelerde Yerel Yönetim Sürecinin Geçmişten Günümüze Genel Bir Analizi

16. yy. Avrupası'nda, yavaş yavaş ulus-devletler ortaya çıkmaya başlamış ve bu yeni paradigmaya göre de yerel yönetimler oluşmaya başlamıştır. Özellikle görece bağımsız İtalyan şehirlerinde gelişen ticaret, bankacılık ve buna bağlı olarak yeni sınıfın (burjuva) ortaya çıkışıyla birlikte şehrin cazibesi de artmıştır. Böylece şehirler sanayileşmeyle birlikte değişen siyasal paradigmaya göre yeniden yapılanmaya gitmek durumunda kalmıştır. Bu süreçte şehre aidiyet duygusu yerini ulusa aidiyete bırakmış ve bütün yapılanmalar yeni bir düzlemde yeniden inşa olma yoluna girmiştir. Tarihsel olarak komünlerin modern anlamda devletten daha önce var olduklarını görmekteyiz. Ama devlet modern şeklini aldıktan sonra yerel yönetim anlayışı da farklı bir yapısal süreçle algılanır ve kurulur olmuştur. Tabii bu süreçte Avrupalılar dünya ile daha fazla yüzleşmeye başlamışlar ve farklı toplumsal yapılarla karşılaşarak kendi yapılanmalarında da bu yönde bir eğilim göstermişlerdir. Sanayileşme, sanayi kentlerinin ortaya çıkmasına sebep

olmuştur. Bazı kentler sanayi sonrası hızla gelişmek zorunda kalmıştır. Öyle ki dönemin bazı muhalif edebiyatçıları bunları romanlarına da konu yapmıştı. Bu yeni bir paradigmaydı ve yerel yönetimlerin işlevsel yönü de iyiden iyiye değişmiştir. Artık kentlerin geleneksel sorunlarından çok daha farklı sorunları ortaya çıkmaya başlamıştı. Ve bu duruma göre yapısal bir dönüşüme gidilmesi gerekiyordu. Fransız ihtilali sonrasında oluşmuş olan bu yeni yerel yönetim anlayışı batıda yerel özerklik şartına kadar uzun bir gelişim süreci oluşturmaktadır.

Dünya ülkelerindeki yerel yönetimlerin yapılanması ülkeden ülkeye değişmektedir. Özellikle batı ülkelerinde yerel yönetimler, büyüklüklerinden yönetim makamlarıyla ilişkilerine, mali güçlerinden görev ve yetki alanlarına kadar birbirinden farklı yapılanmalara sahiptirler. Örneğin Hollanda'da belediye başkanı seçimle değil İçişleri Bakanı'nın teklifi üzerine Kraliçe tarafından atanmaktadır. İtalya'da ise belediye başkanlarının seçimi tek dereceli olarak belediye meclisi üyeleri ile birlikte doğrudan halk tarafından gerçekleştirilmektedir (TORTOP,1996:67) Yine Kuzey Avrupa ülkelerinde "ekonomiklik" ölçütü esas alınarak yerel yönetim birimlerinin sayısı azaltılmaya çalışılırken, Güney Avrupa ülkelerinde "vatandaşa yakınlık" ilkesi temel ölçüt kabul edilerek yeni yerel yönetim birimleri oluşturulmuştur.

Yerel yönetimlerin toplam kamu harcamaları içindeki payı konusunda da büyük farklılıklar bulunmaktadır. Ancak ortada bir gerçek var ki pek çok gelişmiş ülke bütçesinin önemli bir bölümünü yerel yönetimler eliyle harcamaktadır. Oysa bu oran Türkiye'de çok düşüktür. Örneğin Danimarka'da bu pay % 65, Norveç'te % 43, ve Fransa'da % 27 iken, Türkiye'de ise kamu harcamaları içindeki yerel yönetimlerin payı % 10 dolaylarında seyretmektedir. (YETER,1992:17) Kaynakların ne kadarının yerel yönetimler tarafından kullanıldığı, yerel yönetimlere verilen yetkinin büyüklüğünün de göstergesidir.

I. 1.2. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Cumhuriyetin İlanı’ndan İtibaren İzlediği Süreç

I. 1.2.1. 1923- 1960 Dönemi

Cumhuriyet döneminde kent planlaması açısından Başkent Ankara’nın ve Kurtuluş Savaşı sonucunda yakılıp yıkılan Anadolu kentlerinin yeniden imar edilmesi, yeni yönetimin ele alması gereken öncelikli konuydu. 1924 tarihinde 442 sayılı Köy Kanunu’nun çıkarılmasıyla köylere tüzel kişilik verilerek köy organları geniş yetkilerle donatıldı. Dönemin belediyelerle ilgili ilk yasal düzenlemesi olan 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu ve akabinde çıkarılan pek çok kanunla kentsel hizmetler düzenlenmiş, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.

I. 1.2.2. 1960-1980 Dönemi

Özellikle çok partili siyasi hayata geçişle birlikte yerel yönetimler konusunda beklenen atılımlar gerçekleştirilememiştir. “Tam tersine, çok partili siyasi hayata geçiş, yerel yönetimlerin fonksiyon itibari ile zayıflamasını sağladı. Siyasi iktidarlar, yerel yönetimleri idari ve mali açılardan kendilerine bağımlı hale getirmek suretiyle zayıflattılar.(ERYILMAZ,1996:18), Yerel yönetimlerde reform konusu 30-40 yıldır söylenegelmekte, hükümet programlarında yer almakta, ancak nedense bir türlü gerçekleşmemektedir. Bunun sebebi, yetkili kişilerin ellerindeki yetki ve imkanları devretmek istememeleri, siyasilerin de bu konuya sıcak bakmamalarıdır. (PİRLER, 1996 :5)

Türkiye’de bir çok alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde yeniden yapılanma ile ilgili çalışmalar da, 1960 sonrası planlı kalkınma dönemiyle başlamıştır denilebilir. 1960’lı yıllarda dünyada ve ülke içerisinde yaşanan gelişmeler ışığında Türkiye’de iktisadi yapıyı geliştirme ve sanayileşmeyi gerçekleştirme düşüncesi devletin hızlı bir yapı değişikliğine girişmesini gerektirmiştir. 1960 sonrası dönemde yeniden yapılanma sürecine hız

verilmiş bu çalışmaların yürütülmesine katkı vermek üzere Devlet Planlama Teşkilatı ve Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. (YAYMAN,2008:210)

Planlı dönemde, yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesini amaçlayan en önemli girişim MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilat Araştırma Projesi)'dir. Bu araştırmada "Merkezi kuruluşlar ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve mahalli idareler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları ve teşkilatlanması konuları çok önemli bir inceleme alanını teşkil etmektedir. Bu konular ayrı ayrı ele alınıp incelenmelidir." sonucuna ulaşılmış; mahalli idarelerin yapısal sorunları ile bu idarelerin merkezi idare ile olan ilişkilerinin ayrı ayrı irdelenmesi gerektiği hususuna vurgu yapılmıştır. Ancak MEHTAP Projesinin önerilerinden pek azını uygulamada gerçekleştirmek olanağı bulunabilmiştir.

Yerel yönetimlerle ilgili ikinci önemli çalışma 29 Mayıs 1971'de Bakanlar Kurulu kararı ile Devlet kesiminin yeniden düzenlenmesinin genel yönünü ve stratejisini tespit etmekle görevlendirilen Danışma Kurulunca hazırlanan İdari Reform Danışma Kurulu Raporudur. Bu çalışmada 1970 yılına kadar yapılan idari reform çalışmalarında çeşitli kuruluşların bu işi başaracak imkanlara sahip olmadıkları belirtilerek, çalışmaların bütününden sorumlu örgüt bulunmamasının başarıya ulaşmayı engellediği sonucuna varılmıştır. (YAYMAN,2008:244)

1978 yılının Ocak ayında "Hızlı değişim sürecindeki toplumumuzda yepyeni bir gerçek olarak gelişen yerel yönetimlerin yönetsel ve mali tikanıklıklarını gidermek, böylece bu yönetimlere etkinlik ve işlerlik kazandıracak düzenlemeleri yapmak" amacıyla Yerel Yönetim Bakanlığı kurulmuştur. 1978 yılında kurulmuş olmasına karşılık, bu Bakanlığın, 1970'li yıllarından başından beri yerel yönetimlerin sorunlarına merkezden çözümler arayacak bir kuruluşa duyulan ihtiyaçtan doğmuş olduğu görüşülür. (KELEŞ,1998:97) Ancak Bakanlık 1979 yılında, kurulduktan yalnızca 22 ay sonra kaldırılmıştır.

I. 1.2.3 1980 Sonrası

1950'lerde başlayan kentleşme hareketleri, yerleşim anlayışının sorunların çözümünde yeterli olmadığı görüşünden hareketle 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile anakentlerde iki kademeli belediyeçilik yapısına geçilmiştir. 1987 yılında çıkarılan 3360 sayılı Kanunla il özel idareleri ile ilgili hükümler yeniden düzenlenmiştir.

Bu dönemde yapılan en önemli çalışmalarda birisi KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma Projesi) olmuştur. DPT'nin isteği üzerine, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere daha önce yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, eksik yönlerini ve sıkıntılarını ortaya koymak, sorunlarını belirlemek ve alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak, Avrupa Topluluğu'na bu yönden uyum sağlamaya yarayacak hazırlıkları yapmak üzere, TODAİE 1989'da KAYA Projesine başlamış, 1991'de tamamlayarak yayınlanmıştır. Raporda yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunlar sıralanmış ve daha sonra yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilere yer verilmiştir. (TODAİE; (1991) "Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Raporu, TODAİE Yayını, Ankara, 1991)

Yerel yönetimlerle ilgili yeniden düzenleme çalışmaları bağlamında önemli bir çalışma da TÜSİAD'ın önerdiği modeldir. Kırsal ve kentsel yöreler için ayrı ayrı yönetim basamakları öngören bu çalışma 1992 yılında tamamlanmıştır. Kırsal yöreler için önerilen üçlü yapının öğeleri olarak ise, il yerel yönetimi, ilçe yerel yönetimi ve köyler ile belediyeler öngörülmektedir. Temel hizmet birimi ise ilçe yerel yönetimleridir. (TÜSİAD,1995:14) TÜSİAD'ın önerdiği model ile KAYA Raporu arasında yakın bir benzerlik bulunmaktadır.

1997 yılında hazırlanan ve TBMM'ye 1998 yılında sunulan Yerel Yönetim Reformu yasa taslağı ilk olarak, 'İdareyi bir bütün olarak, daha etkin işleyen, daha verimli kaynak kullanan, daha kolay ulaşılabilen, hizmet üreten bir yapıya kavuşturmak.' hedefini ön plana çıkarmaktadır. 1998 tarihli tasarının daha da geliştirilerek ve bir takım eksikliklerin giderilerek revize

edildiği bir çalışma niteliğindeki bir sonraki tasarı, 2001 tarihinde TBMM'ye sunulmuştur. Ancak, her iki yasa tasarısı da pek çok benzer nedenden ötürü bir türlü TBMM Genel Kurulu'na gelememişlerdir.

Reformun TBMM tarafından kabul edilmesi ve yasalaşması 2004 ve 2005 yıllarında olmuştur. 2004 yılı içerisinde "Büyükşehir Belediye Kanunu", "İl zel İdaresi Kanunu", "Belediye Kanunu" TBMM tarafından kabul edilmiştir. Büyükşehir Kanunu Cumhurbaşkanı tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiş, İl zel İdaresi Kanunu, bazı değişiklikler yapılarak 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. 5272 sayılı Belediye Kanunu ise Anayasa Mahkemesi tarafından şekil bakımından iptal edilmiştir. İptal kararının doğuracağı yasal boşluğun doldurulması için yasama organına 6 ay süre tanınmıştır. TBMM, 6 aylık süre dolmadan 3 Temmuz 2005 tarihinde Belediye Kanunu'nu yeniden görüşmüş ve kabul etmiştir.

I. 2. TÜRKİYE'Yİ YEREL YÖNETİM REFORMUNA GÖTÜREN SEBEPLER

I. 2.1. Türk Kamu Sistemine Genel Bir Bakış

Modern Türk kamu yönetimi sistemi 19. yüzyıldaki Batılılaşma çabalarının bir parçası olarak Fransız sisteminden esinlenerek kurulmuştur. Bugüne kadar geçirdiği değişikliklere rağmen kara Avrupası'na özgü ana karakterini muhafaza etmektedir. Anayasamızda da ifadesini bulduğu üzere Türkiye Cumhuriyeti niter, yani teki bir devlet yapısına sahiptir. Yasama, yürütme ve yargı yetkisi merkezi devlette toplanmıştır

Türkiye'de güçlü bir merkezi devlet rgt vardır ve taşra yönetimi ağırlıklı olarak bu merkezi devletin uzantısıdır ve yetki genişliği ilkesine göre çalışır. Yani taşra teşkilatları özerk bir yetkiye sahip olmayıp bakanlıların ve diğer merkez kuruluşlarının kendilerine devrettiği yetkiyi kullanırlar. Kendi yatırım programlarını ve btlerini yapma ve merkezi hükümetin yetki

verdiği istisnalar dışında kendi personelini atama yetkisine haiz değildirler. Taşra yönetimi mülki taksimata ve sisteme göre örgütlenmiştir. Yani Türkiye illere, iller ilçelere bölünmüş olup, devleti ve hükümeti temsilen illerin başına valiler ve ilçelerin başına kaymakamlar atanmıştır. Bakanlıkların ve diğer merkezi kuruluşların taşra örgütleri yine istisnalar dışında vali ve kaymakamlara bağlı ve onların emri altında çalışırlar.

Bu bağlamda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını ve vatandaşın günlük hayatını doğrudan etkileyen hizmetlere ilişkin yetkilerin merkezi idareden yerel yönetimlere aktarılmasını hedefleyen kamu yönetimi reformunun tamamlanması da ülkemizin zaruri bir ihtiyacı olarak gündemdeki yerini korumaktadır. Küreselleşmenin getirdiği yeni gerçekler ışığında reform kaçınılmaz olup, yeniden yapılanma ile toplumsal gelişim ve kalkınma yolunda ülkemiz önemli bir ivme kazanacaktır.

Bu konu ile ilgili önemli bir çalışma 2003 yılında yapılmıştır. “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”, 3 Kasım 2003’te kamuoyuna açıklanmıştır. Ancak kamuoyunda çokça tartışılan kanun tasarısı yürürlüğe girememiştir. Ne var ki kanun tümü ile olmasa bile yerel yönetimlerin yeniden yapılanmasına yönelik hukuki düzenlemeler uygulamaya konulabilmiştir.

I. 2.2 Yerel Yönetim Reformunda Etkili Olan Dış Dinamikler

I. 2.2.1. Küreselleşme ve Yerelleşme Eğilimleri

İki binli yılların başındaki dünyada bir yandan küreselleşme süreci yaşanırken, aynı zamanda da yerelleşme eğilimlerinin güçlendiği görülmektedir. İlk bakışta birbiri ile çelişir gözükse de bu iki yönlü gelişme süreci bağlamında küreselleşme eğilimi, geleneksel yönetim anlayışlarını ve uluslararası yapılanmaları dönüştürmektedir; buna karşılık, yerelleşme süreci ise küreselleşme eğiliminin kendi bünyesinde taşıdığı tekdüze ve merkezîyetçi anlayışları yeniden üreterek ve birbirine eklemleyerek daha

insani ve yaşanabilir bir dünyanın yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. (EMREALP,1994:2)

Klasik yönetim ve ona ilişkin yaklaşımların yetersizliği ve bu bağlamdaki çözüm arayışları günümüzde ortak konsensus konularından birini oluşturmaktadır. Bunun temel nedenleri arasında farklı bir takım gelişmeler yer almaktadır. Bunlardan birincisi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş; ikincisi Fordist üretimden esnek üretime geçişin ivme kazanması; üçüncüsü ulus-devletler dünyasının yerini küreselleşmiş dünyaya bırakması ve sonuncusu da postmodernist düşüncenin, modernist düşüncenin yerini almaya aday olmasıdır. (TEKELİ,1996:24)

Bugün pek çok ülkede yerel yönetimler ve yerel siyaset, aktif tartışma konularının başında gelmektedir. Giderek artan kamuoyu beklentileri ve yerel toplulukların karar vermede daha çok katılımı içeren güçlü baskıları yerel otoriteleri yeni taleplerle karşı karşıya getirmektedir. (HAMBLETON,2000: 391)

Sözü edilen ve hızı, içeriği giderek artan bu gelişmeler, doğal olarak ülkemiz yerel yönetimlerini, merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkilerini ve bunlara ilişkin anlayış ve yapılanmalarını da etkilemektedir.

I. 2.2.2. Yerelleşme Kavramı

Yerellesme süreci, küresellesme eğiliminin kendi bünyesinde taşıdığı tekdüze ve merkeziyetçi anlayışları yeniden üreterek ve birbirine eklemleyerek daha insani ve yaşanabilir bir dünyanın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. (Ökmen,2007:20)

Yerelleşme, kavramı ile anlatılmak istenen aslında merkezi yönetimin iyi yapamadığının düşünüldüğü hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesidir. Bu devir, hizmetin üretilmesi ve sunulması açısından ya tamamen ya da kısmen devredilebilir. Dünyadaki genel eğilim yerel gereklere dahi iyi cevap

verdiği düşünölen yerel yönetimlere daha fazla çalışma ve yetki alanı ile kaynağın aktarılması düşöncesidir. Bir yandan küreselleşme yoluyla ulus devletlerin etkinliğinin uluslar arası kuruluş ve şirketler karşısında zayıflatıldığı düşünölmürken diğler taraftan yerelleşme yoluyla yerel gereksinimlere daha fazla karşılık verilme eğilimi dünyadaki son zamanların önemli gelişmelerindendir.

Ancak yerelleşmede alınan mesafeler çok kolay olmamaktadır. Çünkü özellikle merkezi yönetim anlayışının katı olduğu ölkelerde yerelleşme çalışmaları çok gecikmeli ya da çok sınırlı olmaktadır. Merkezi yönetim elindeki yetkileri devretmekte isteksiz davranmaktadır.

Küresellesme sürecinin yaşandığı günümüzde yerelleşme (decentralization), yetkilerin merkezden yerele aktarılması şeklinde hemen her ölkede başvuru olan bir yoldur. Ancak burada yetki ve sorumluluklarla birlikte kaynakların ve öz kaynak yaratma imkanlarının da yerel yönetimlere devri önem taşımaktadır. Ayrıca yerel yönetimlerin de genel kamu yönetiminde yeni arayışlarla birlikte ortaya çıkan uygulamalardan yararlanmaları gerekir. Aksi takdirde merkez yerine yerelde verimsiz çalışan birimler ortaya çıkabilecektir (YILMAZ,2001:17).

I. 2.2.3 Yerelleşmeyi Etkileyen Faktörler

Son yıllarda dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler yerelleşme eğilimini artırmaktadır. Bu faktörler arasında sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi, serbest piyasa mekanizmasının gelişmesi, yeni yönetim arayışları, küreselleşme ve yönetimde yerele devretme eğilimi sayılabilir (BİLGİÇ, 2003:399-405).

Gerçekten sivil toplumun özellikle son yıllarda etkin hale gelmesi ve kamu yönetimi üzerindeki baskılarını artırması bireylerin devletten beklentilerini artırmıştır. Bu taleplere cevap vermekte geciken kamu bürokrasisinde zorunlu olarak yeniden yapılanma eğilimi artmıştır. Bu

bağlamda sivil toplum örgütlerinin etkili yeni konumu, merkezi yönetimi hizmetin yerinde görülmesini sağlayacak yöntemlere başvurmaya zorlamaktadır. Artık devlet topluma daha yakın bir konuma, etkilik ve verimliliği öncelikle amaçlayan bir teşkilat haline gelmeye başlamalıdır.

Bunun yanında küreselleşme kendi mantığı içinde beraberinde yerelleşmeyi de getirmiştir (BİLGİÇ,2003:36). Çünkü iletişim ve ulaşım teknolojisinin inanılmaz yaygınlığı ve gelişimi dünyadaki ulus devlet sınırlarını aşan yeni bir yaşam ve örgütlenme biçimini beraberinde getirmeye başlamıştır. Hem birey hem örgüt (şirketler) açısından dolaşım ve iletişimin artması uluslar arası ticaret ve ilişkileri kolaylaştırmıştır. İnsanlar dünyayı artık bir ülke gibi yaşayabilmektedir. Her ne kadar, ulus-devlet uygulamaları devam etse de ticaret ve ilişkiler sınır tanımaz hale gelmiştir. Bu gelişmeler güçlü merkezi yapıya sahip ulus devletlerin etkinliğini azaltmış ve daha yerel yapılara yol açmıştır. Örneğin Avrupa Birliği ulus devletin birçok özelliğini ortadan kaldıran yeni bir post-modern örgütlenme biçimidir. Avrupa Birliğine girmek isteyen ulus-devletler birçok ulusal özelliğinden ve sembollerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Böylece ulus-devletin merkezi yapısı zayıflamakta buna karşılık yerel yönetimler güçlendirilmektedir. Hizmette yerellik ilkesi Avrupa Birliği'nin kabul ettiği temel ilkelerden biridir. Bu ilkeye göre bir hizmet mümkün olduğu kadar yerinde sunulmalıdır. Böylece halkın daha iyi hizmet alması ve sorunlarının çözülmesinde zaman kaybının önlenmesi ile karar verme mekanizmalarına halkın mümkün olduğu kadar katılımının sağlanması amaçlanmaktadır.

I. 2.2.4 Avrupa Birliği Süreci

Avrupa Birliği ülkelerinde yerel yönetimler 'yerellik' ve 'hizmette halka' yakınlık ilkeleri çerçevesinde ön plana çıkmışlardır. Bu dönemde toplumdaki bireylerin yönetime etkin katılımını ve karar alma mekanizmalarında aktif rol oynamalarını içeren bir yönetim anlayışı belirlemiştir: Yönetişim. Yönetişim olgusunun mevcudiyeti; toplumsal işbölümünün uzantısı olarak,

gereksinimlerinin farkında olan, bağımsız kararlar alabilen sivil toplum kuruluşlarının devlet kurumlarıyla birlikte hareket etmesine bağlıdır. Türkiye'nin kendi yurttaşlarına daha iyi hizmet verebilmek için yerel yönetim birimlerini ve sivil toplum kuruluşlarını güçlendirecek gerekli düzenlemeleri bir an önce hayata geçirmesi gerekmektedir.

Küreselleşme süreçlerinin yoğunlaştığı 21. yüzyılda, politik düzlemde ön plana çıkan iki kavram vardır; yerellik ve sivil toplum kuruluşları. Güçlü bir merkezi yönetim anlayışının yerini katılımcılık ve yerellik prensibine bırakmasıyla birlikte Türkiye'nin üyesi olmak istediği Avrupa Birliği ülkelerinde ve diğer gelişmiş ülkelerde yerel yönetim birimlerine ve sivil toplum kuruluşlarına verilen önem de artmıştır. Çeşitli yasal düzenlemelerle yerel yönetim birimlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının yönetim süreçlerinde etkinliği arttırılmaktadır, böylece kamusal alan çok aktörlü hale getirilmektedir.

AB'de sivil toplum, sağlıklı bir demokrasi ve ekonomik gelişme için zorunlu görülmektedir. AB dış ilişkiler ve kalkınmada işbirliği politikaları çerçevesinde, Akdeniz ülkeleri, Latin Amerika ülkeleri, Afrika ülkeleri ile Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren STK'larla yakın işbirliği içinde çalışmaktadır. AB üyeliği için şart koşulan 'Siyasi Kriterler' arasındaki dernek kurma özgürlüğü, devletin herhangi bir müdahalesi ve baskısından uzak olarak, bütün STK'lara en geniş anlamıyla bağımsızlık verilmesini hedeflemektedir. (www.stgp.org/docs/AB_Komisyonu_STK_arastirmasi.doc) Aday ülkelerde, AB'ye üyeliğin önkoşulunu oluşturan Kopenhag Kriterlerine uyum çerçevesinde sivil toplumun gelişmesine büyük önem verilmektedir. Sivil toplumun çeşitliliği ve dinamikliği sağlıklı bir çoğulcu demokrasinin göstergesidir. Daha spesifik olarak, politik kriterler içinde önemli bir yer tutan örgütlenme özgürlüğü, her alanda çalışan STK'lar için maksimum otonomi ve devletten minimum müdahaleyi gerektirir.

Avrupa Birliği'ne üye olmak isteyen Türkiye'nin, yönetim ilkesi çerçevesinde gerek ulusal gerekse yerel karar alma mekanizmalarını çok

aktörlü bir yapıya olanak verecek şekilde yapılandırması ve gerekli düzenlemeleri hayata geçirmesi gerekmektedir. Bu nedenle AB süreci reformun çıkmasında belki de en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

Türkiye'nin 1998 yılında imzaladığı Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın 4. maddesinin 4. paragrafının kabulü ile idari vesayet alanı biraz da olsa daraltılmıştır. Kabul edilen anlaşma maddesi hem 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda hem de 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda yerini almıştır. (URHAN,2008:70)

Türkiye'nin AB'ye girme sürecinde beklenen önemli konulardan biri, kamu yönetimi alanında kapsamlı bir reform yapılmasıydı. Nitekim Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılımına ilişkin 2003 Katılım Ortaklığı Belgesi çerçevesinde oluşturulan ve Ulusal Programlarda yer alan konulardan biri de bununla ilgiliydi. Bu çerçevede "Kamu hizmetlerinin etkin, şeffaf ve katılımcı bir şekilde sunulması için gerekli yasal, kurumsal ortamın oluşturulmasına dönük olarak kapsamlı bir kamu yönetimi reformunun yapılması" istenmekteydi. Özellikle 2005 Ekimi'nde AB müzakere sürecinin başlamasıyla bu konu daha somut hale gelmiştir. Bu süreçte başlayan reform çalışmalarının bu anlamdaki beklentileri karşılayıp karşılamadığı ya da çıkarılan ve çıkarılması düşünülen yasaların böyle bir sürece çerçeve oluşturup/oluşturamayacağı konusu bugün en çok tartışılan konuların başında gelmektedir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması da içinde olmak üzere, iç dinamiklerimizin evrensel değerler ve gelişmeler bağlamında dönüşümü gerçekleştirmeye yetmediği bir durumda, AB'ne giriş yalnızca standartları yükseltmenin bir manivelası olarak algılanmalıdır. Sürecin sonunda AB bizi kabul etmez ya da ulusal çıkarlarımıza uymadığı takdirde belki biz üyelikten vazgeçsek de; önemli olan bu süreçte insanlığın ortak kazanımlarını ve standartlarını kullanabilecek pozisyonu yakalayabilecek adımları atmaktır. (YILMAZ,2007:17).

I. 2.3 Yerel Yönetim Reformunda Etkili Olan İç Dinamikler

I. 2.3.1. Türkiye Ekonomik Yapısında Yaşanan Değişim

Türkiye 1930 dünya ekonomik bunalımı ile birlikte devletçi bir ekonomi modelini uygulamaya başlamıştır. Bu ekonomik model içinde Türkiye, halkın ihtiyaç duyduğu gıda başta olmak üzere pek çok sektörde önemli adımlar atmıştır. Bu dönemde, tarım, sanayi ve inşaat alanlarında yatırımlar Türkiye genelinde dengeli olarak dağıtılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası Türkiye çok partili bir demokratik düzene geçmiş ve 1950 seçimlerinde iş başına gelen iktidar devletçilik yerine liberal bir ekonomi modeli uygulamaya başlamıştır. Ancak Türkiye liberal ekonomiyi tam olarak devreye sokamamıştır. Aşırı merkezîyetçilik bu dönemde bu alanda da ağırlığını hissettirmiştir. Bu nedenle 1980'lere kadar devam eden ithal ikamesine dayalı ekonomik politikaya 'karma ekonomi' denmiştir. 1980'lerden sonra da liberal ekonomiye geçiş yapılmıştır.(TOKSÖZ, 2009:4).

Ekonomik politikalardaki değişiklikler sonucunda milli gelirin oluşumunda tarımın payı giderek azalmış; bunun yerine hizmet sektörünün payı büyük ölçüde artmıştır. Doç. Dr. Mehmet Ali Tesbi, "Tarım Sektörümüzün Genel Görünümü" başlıklı yazısında "Tarım sektörünün GSMH içindeki payı 1923 yılında %40 iken, 1980'de %25'e ve 1998 yılında %13'ye gerilemiştir. Tarım ürünleri ihracatımızın toplam ihracatımız içindeki payı ise 1960'da %80 iken, 1980'de %57'ye ve 1998'de %10'a gerilemiştir" demiştir. Aşağıdaki tabloda tarım sektörünün son yıllarda daha fazla kan kaybettiği görülmektedir. Buna karşılık hizmet sektörünün milli gelir içindeki payı 1998'de %54 iken, bu oran 2004 yılında %60'a çıkmıştır.

Tablo 1.1. Sabit Fiyatlarla GSYH İçindeki Sektörel Payların Gelişimi (%)

Yıllar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tarım	12.2	11.4	10.7	10.5	10.0	8.9	8.9
Sanayi	25.1	25.7	26.1	26.2	26.5	26.8	26.9
Hizmet	60.1	59.6	60.0	60.2	61.0	61.9	64.2

Kaynak. TÜİK.(<http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/maliPerform2007.pdf>)

Hizmet sektörünün ketslere bağılı bir sektör olduğunu düşünürsek, bu sektördeki büyümenin belediyeler üzerindeki etkilerini de anlayabiliriz. 1930'lerden kalan belediye yapısı, hizmet sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaktan oldukça uzaktır. Bu nedenle bu durum reformun sebepleri arasında en önemlilerindedir.

I. 2.3.2. Göç ve Hızlı Kentleşme

Türkiye'nin ekonomi politikalarındaki değişimler nüfusun Türkiye içindeki dağılımını da etkilemiştir. Gelişmekte olan ülkelerin kentleşme eğilimleri gelişmiş ülkelerin kentleşme eğilimlerinden oldukça farklıdır. Türkiye'de 1960 döneminin tüm planlı kalkınma tavrına rağmen sanayileşme ile birlikte ekonomik açıdan daha güçlü olan kentlere büyük bir göç dalgası başlamıştır. 1950'lerde başlayan köyden şehre nüfus hareketi tüm büyükşehirlerde etkisini göstermiştir. Bu duruma hazırlıklı olmayan hem yerel yönetimler hem merkezi yönetim bu şehirlerin artan taleplerini karşılayamaz duruma gelmiştir.

2000'li yıllardan günümüze doğru bakıldığında kent nüfusunun daha da arttığı görülmektedir. TÜİK'in 2008 yılı verilerine göre kırsal alan nüfusunun genele oranı %25 civarında iken kentsel nüfusun genele oranı %75 civarındadır.

Tablo 1.2. Toplam Nüfus İçinde Kentsel ve Kırsal Nüfus (TUİK)

Dönemi	Belde/köyler Nüfus Oranı(%)*	İl/ilçe Merkezi Nüfus Oranı(%)**
2008	25.04	74.96
2007	29.5	70.5
2000	35.10	64.90
1990	40.99	59.01
1985	46.97	53.03
1980	56.09	43.91
1975	58.19	41.81
1970	61.55	38.45
1965	65.58	34.42
1960	68.08	31.92
1955	71.21	28.79
1950	74.96	25.04
1945	75.06	24.94

Kaynak. (<http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>)

Hızlı göç ve plansız kentleşme nedeni ile Türkiye’de çarpık şehirler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte imar sorunları, gecekondular, yetersiz altyapı ve üst yapı hizmetleri gibi büyük sıkıntılar yaşanmaya başlamıştır. Bunun üzerine 1984 yılında Büyükşehir Yasası çıkarılmıştır. Bu alanda yeni bir yönetim modeli uygulanmaya başlasa da bu yasanın ortaya çıkan sorunları çözmede yetersiz kaldığı görülmüş, bunun üzerine 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu yürürlüğe girmiş. 2005 yılında çıkan Belediyeler Kanunu ile BŞB Kanunu’nda da geçici maddeler eklenmiştir.

I. 2.3.3 Bölgesel Eşitsizlik

Türkiye’de bölgelerarası ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki farklılıkların giderilmesi Cumhuriyet’in kurulmasından bu yana tüm hükümetlerin başlıca gündem maddelerinden birisi olmuştur. Ancak bütün çabalara rağmen Türkiye’de bölgeler arasındaki eşitsizlik giderilememiş ve doğu bölgeleri ile batı bölgeleri arasındaki eşitsizlik varlığını sürdürmüştür. Türkiye’deki mevcut yönetim sistemi merkezîyetçi anlayış içinde bölgesel eşitsizliğe çözüm bulamayınca kalkınma ve yoksullukla mücadele gibi konuların yerel yönetimlere devri de zorunlu hale gelmiştir.

I. 2.3.4 Artan Demokrasi Talebi ve Sivil Toplumun Artan Önemi

Türkiye 1980 darbesinin ardından sivil hak ve özgürlüklerin kısıtlandığı bir dönem yaşamıştır. Bunda 1981 Anayasası’nın hak ve özgürlükleri kısıtlayan, içeriğinin büyük etkisi olmuştur. 1980’deki darbenin gerekçelerinden biri, dernek kurma özgürlüğünün kötüye kullanılma savıdır.

Buna karşın özellikle 1990’larla beraber demokratikleşme talebinde gözle görülür bir artış olmuştur. Halkın artan demokrasi ve insan hakları talebi karşısında merkezi ve yerel yönetimler yeni bir davranış sergilemek zorunda kaldılar. Merkezîyetçi yönetim yapısı daha demokratik bir yapıya yerini terk etmek için yerinden yönetime doğru gitmek zorunda kalmıştır.

Yerel yönetimlerin oynadığı türlü roller ve fonksiyonlar, siyasal, yönetsel ve ekonomik başlıklar altında toplanabilir. Bu ana işlev kümeleri içinde de, bu yönetimlerin çok sayıda işlevlerinden söz edilebilir. Demokratik katılımın özendirilmesi, yönetimde etkinliğin sağlanması, toplumsal ve ekonomik gelişmenin hızlandırılması, ulusal birlik ve bütünlüğün korunup geliştirilmesine katkı, bu işlevlerden birkaçıdır (KELEŞ,1994:42).

I. 2.3.5 Merkeziyetçi Yönetim Anlayışının Yetersizlikleri

Merkezi idare ile mahalli idareler arasında hizmetlerin niteliğine uygun bir görev ve kaynak bölüşümü yapılmış değildir. İdari yapının en belirgin özelliği, aşırı merkeziyetçi olmasıdır. Yerel nitelikteki pek çok hizmet, merkezi idare tarafından yerine getirilmektedir. Mahalli idareler kamu hizmetlerinin ancak %12'sini görmektedir. Oysa bu oran gelişmiş ülkelerde %50 civarındadır. (DAŞÖZ,1996:83).

Hızlı nüfus artışı, kentleşme ve eğitim seviyesinin yükselmesi gibi nedenlerle merkezi idarenin yönetme yeteneği büyük ölçüde azalmıştır ve etkisini kaybetmiştir. Merkezi hükümet yetki genişliği ve yetki devri gibi yöntemleri de kullanamadığı için merkezi yönetimin taşra teşkilatları halkın taleplerini resmi yazışmalarla Ankara'ya havale eden bir konuma düşmüştür. Valiler bile yetkisiz kalarak herhangi bir inisiyatif kullanmaktan kaçınır olmuşlardır. Merkezi yönetimin yerel sorunları çözmedeki bu hantal ve etkisiz tutumu yerel yönetimler reformunu zorunlu kılmıştır.

I. 2.3.5.1 Merkeziyetçi Yönetim Anlayışının Kaynak Dağılımı Açısından Yetersizlikleri

Gerek 1961, gerekse 1982 Anayasası'nda "Yerel yönetimlere görevleriyle orantılı gelir kaynağı sağlanır." hükmünün yer almasına rağmen, bu hükmün yerine getirilememesi veya getirilmemesi yüzünden yerel yönetimler özellikle de belediyeler önemli mali sıkıntılar içerisine girmiştir.

Kaynak dağılımının merkezi hükümetin elinde olması nedeni ile kimi dönemler belediye başkanlarının iktidar veya muhalefet partisine mensup olmasına göre kaynak aktarımı yapıldığı görülmüştür. Diğer yandan yasalarda yerel yönetimlere fazla görev ve hizmet yüklenirken aynı derecede kaynak tahsis edilmemiş olması kaynakların ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasını engellemekte ve de hizmetlerin etkin olarak ifa edilmesini zorlaştırmaktadır. Bir kısım yerel ihtiyaçların temini görevi yerel yönetimlere

verildiğine göre, bu görevin yerine getirilmesine imkan verecek gelir kaynaklarının onlara sağlanması gerekir (BÜLBÜL,2006:21).

I. 2.3.5.2 Merkeziyetçi Yönetim Anlayışının Personel Verimliliği Açısından Yetersizlikleri

Hızlı belediyeleşme süreci ve giderek daha fazla nüfusun belediye sınırları içinde yaşamaya başlaması, vatandaşın daha kaliteli kamu hizmeti talebindeki artış, yerel hizmetleri sunan belediye yönetimlerinin ve personelinin niteliğini daha da önemli hale getirmiştir. Yerel hizmetlerin daha kaliteli, verimli, vatandaşın taleplerini karşılamada daha başarılı biçimde sunulabilmesinde belediye personel niteliğinin önemi artmıştır.

Ülkemizde yerel yönetim sisteminin temelini küçük belediyelerden oluşturduğunu göz önüne aldığımızda, bu küçük belediyelerin en önemli sorunlarından biri nitelikli personel bulma konusunda güçlük çekmeleridir. Bu sıkıntı büyük belediyelerde de kendini hissettirmektedir. Belediye personel sisteminin genel çerçevesi tüm kamu personel sisteminin düzenlendiği 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda çizilmektedir (241-226.maddeler) Ülkemizde belediye personel sistemi merkezi yönetim tarafından düzenlenen bir alan olmuştur. (ŞEN ve EKEN,2007:542) Bu durum bölgesine göre farklı yerel hizmetlere ihtiyaç duyan belediyelerde; belediye personelinin, vatandaşın taleplerini karşılamada daha başarılı olmasında önemli engellerden biridir.

I. 2.3.5.3 Merkeziyetçi Yönetim Anlayışının Yetki(lendirme) ve Özerklik Açısından Yetersizlikleri

1930 tarihinde yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu ile yetkileri tanımlanan belediyelerin aradan geçen 80 yıl içinde aynı yetkilerle görev yapmaya çalışması belki de reformun ne kadar gerekli olduğunun en önemli

göstergesidir. Bir önceki yasada belediyelerin yetkileri teker teker sayılmış ve bunun dışında hizmet sunmalarına imkan tanınmamıştı. Merkezi yönetimin ağırlığının hissedildiği ve yerel yönetimlere sınırlı yetkilerin verildiği (80 yıl önceki şartlara göre) bu yasa ile, hızla değişim yaşanan toplumsal hayat ve kentsel gelişme karşısında çok yetersiz kaldığı ve belediyelerin yetki sıkıntısı çektiği görülmektedir.

Yerel yönetimlerin yapacakları faaliyetler yasalarda belirtilmektedir. Belediyeler, ilgili yasalarda belirtilmemiş hizmetleri, yerel nitelikte olsa bile yapamazlar. Gelişen kentler, kent halkının taleplerinin çeşitlenmesi ile belediyelerimizin yetkilerinde sıkıntı oluşmuştur. Bu arada önceleri belediyelerde olan bazı yetkiler ise zaman içerisinde merkezi idareye geçmiştir.

Diğer yandan 'özerklik'ten bahsedecek olursak "yerel özerklik", yerel yönetim ve topluluğuna devletin müdahalesi olmadan, yerel topluluğun kendi özgür iradeleri ile seçtikleri bağımsız organlarca, yasalarca belirlenmiş bazı yerel görev ve yetkiler bakımından kendi kendilerini idare etmeleridir. Yerel yönetimlerin kendileri dışında yer alan başka idari kuruluşlar tarafından denetlenmesi "veyaset denetimi"dir. (KAYA,2006:38) Yerel yönetimlerin denetlenmesi elbette gereklidir. Fakat önemli olan bu denetimin kapsamı ve yöntemidir. Bu denetimlerin hukuka uygunluk yönünden olması gereklidir.

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda belirtildiği gibi denetimlerin, bu denetimler ile korunmak istenen yararlarla orantılı olması gerekir. Yerel yönetimlerin merkezi idare tarafından denetlenmesi ve bu denetimin oldukça geniş kapsamlı olması ve bazı zamanlar siyasi baskı aracına dönüştürülmesi sebebi ile Türk bürokrasisi iş yapamaz konuma düşürülmektedir.. Eğer kurumlar icraat yapmazlar ise denetim sıkıntısı yaşamamaktadırlar. Buna karşılık yaptıkları işler dolayısıyla bir biri ardına denetimlerden geçmektedirler. Bu da gerek kamu gerek yerel yönetimlerde 'iş yapmazsan başın derde girmez, o zaman bizde iş yapmayalım' anlayışının yerleşmesine neden olmuştur.. Özerklik ilkesinin ihlali, yerel yönetimlerin merkezi idarenin

taşra teşkilatlarına dönüşmesine ve varlık nedenlerini yitirmelerine sebep olmaktadır.

I. 3 YEREL YÖNETİMLER REFORMU'NUN GETİRDİKLERİ VE SONUÇLARI

I. 3.1. Yerel Yönetimler Reformunu Tarihi

Aslında konuyu önceki bölümlerde öze olarak açıklamaya çalıştık. Türkiye'de 1980'den bu yana kamu yönetimi ve özellikle yerel yönetimleri yeniden yapılandırma konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Yerel yönetimlerde köklü dönüşüm 2002'den sonra mümkün olmuştur.

Yeniden yapılandırma arayışlarındaki temel güdü, bu kuruluşların çağdaş gelişmeler ışığında günün koşullarına uyarlanması, halkın talep ve beklentilerine duyarlı bir şekilde daha kaliteli, daha hızlı ve daha verimli ve etkin hizmet sunmalarının sağlanmasıdır. Bu çerçevede ülkemizde benzer gerekçelerle yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması temel bir ihtiyaç haline gelmiş ve uzun yıllardır sürekli olarak kamu yönetiminde reform çabalarının en önemli unsurlarından birini oluşturmuştur. Bu yöndeki arayışlar giderek güçlenmiş ve son yıllarda yerel yönetimlere ilişkin olarak kapsamlı reformlar gerçekleştirilmiştir.

Pek çok çalışma yapılmasına rağmen reformun TBMM tarafından kabul edilmesi ve yasalaşması 2004 ve 2005 yıllarında olmuştur. 2004-2005 yılları içerisinde "Büyükşehir Belediye Kanunu", "İl Özel İdaresi Kanunu", "Belediye Kanunu" TBMM tarafından kabul edilmiştir.

I. 3.2 Yerel Yönetimler Reformuyla Getirilen Yasal Düzenlemeler

Yeni belediye kanununun getirdiği yasal düzenlemeleri incelerken, birkaç önemli nokta üzerinde durmakta fayda vardır. Bu noktalar, yeni kanunun

özellikle hangi açılardan yerel hizmetlerin daha kaliteli, verimli, vatandaşın taleplerini karşılamada daha başarılı biçimde sunulabilmesinde öncülük ettiğini göstermektedir.

Yeni kanun, ölçek, vesayet (denetim), katılımcılık, kaynak, yetki ve sorumluluk açısından yeni düzenlemelerin hayata geçmesini sağlamıştır. Bunların tamamının ne kadar yeterli olup olmadığı bir başka araştırma konusudur. Bu çalışmada yerel yönetimlerin tamamında ve Altındağ Belediyesi örneğinde; yasanın kaynak dağılımı, personel, yetki (dağılımı) açısından sonuçları incelenecektir.

I. 3.3 Yerel Yönetimler Reformunu Kaynak Dağılımı Açısından Sonuçları

Geçmişten günümüze yerel yönetimlere fazla görev ve hizmet yüklenirken aynı derecede kaynak tahsis edilmemiş olması kaynakların ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasını engellemekte ve de hizmetlerin etkin olarak ifa edilmesini zorlaştırmaktadır. Belediyelerin gelirleri birkaç kategori altında toplanabilir. Bunlar öz kaynaklar (vergiler, harçlar, katılma payları); devlet gelirlerinden alınan paylar, devlet yardımı, diğer gelir ve borçlanmadır.

15 Temmuz 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun, genel bütçeden yerel yönetimlere aktarılacak kaynakları düzenlemiştir. Büyükşehir belediyesinin kurulu bulunduğu ildeki vergi hasılatının %4,1'i Büyükşehir belediyelerine gelmekteyken, bu kanun Büyükşehir belediyesinin gelirlerini arttırmakta, bunu %5'e çıkarmaktadır. Aynı şekilde bu %5'in dağılımına ilişkin olarak, Büyükşehir belediyeleri arasındaki adaletsizliği giderici düzenleme yapılmıştır. Daha önceki uygulamada o ilde toplanan vergilerin %40'ı doğrudan büyükşehire, %60'ı havuza gitmekteyken, yeni düzenleme ile bu oranlar % 75 ve % 25 olarak

tanzim edilmiştir. Ayrıca genel bütçe gelirlerinden il özel idarelerine ayrılan yüzde 1,15'lik payın yüzde 50'lik kısmı illerin nüfusuna, yüzde 10'lik kısmı illerin yüzölçümüne, yüzde 10'luk kısmı illerin köy sayısına, yüzde 15'lik kısmı illerin kırsal alan nüfusuna, yüzde 15'lik kısmı illerin gelişmiş endeksine göre, belediye paylarının yüzde 80'lik kısmı belediyelerin nüfusuna ve yüzde 20'lik kısmı gelişmişlik endeksine göre İller Bankası tarafından belediyelere dağıtılmaya başlanmıştır.

Geçmişte ilk kademe belediyeleri, emlak vergisinden topladığı gelirin yüzde 65'ini Büyükşehir belediyesine vermek zorunda bırakılırken, yeni düzenleme ile bu gelirin tamamı ilk kademe belediyesinde kalabilmektedir.

I. 3.4 Yerel Yönetimler Reformunun Personel Açısından Sonuçları

Türkiye'de yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimine genel bir bakış ile bakacak olursak Hızlı nüfus artışı ve sürekli yükselen işsizlik, (özellikle 80'li yıllardan sonra) belediyelerin bir istihdam deposu yada işsizlik dağlarını eritme potası olarak görülmesine yol açmıştır. Her gelen iktidar kendi kadrosunu oluşturma pahasına ilave personel alımına yönelmiş ve belediyelerde personel dağları oluşmuştur. Hatta durum o boyutlara varmıştır ki, artık ilave personel giderleri ödenen ücretle sınırlı kalmamış, emeğin marjinal etkinliği süratle aşağı doğru inmeye ve potansiyel bir verimsizlik kaynağı oluşturmaya başlamıştır. Bu gelişmeler neticesinde belediyelerde ciddi bir personel yığılması olmuştur.

Konuyu belediye personeli özelinde düzenleyen ayrı bir yasal düzenleme yoktur. Kanun belediyelerde de geçerli olan temel istihdam türlerini belirlemektedir. Buna göre, kamu kuruluşlarında başlıca dört istihdam türü vardır; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi. 1999 yılına kadar belediyelerde personel alımında kurumsal sınav sistemi uygulanmış, 2002 yılı sonrasında ise merkezi sınav sistemine geçilmiş ve 2006 yılında yapılan düzenlemeyle yerel yönetimlere personel alımında KPSS'ye girenler

arasından kendi kurumlarına başvurular arasında puan sıralamasına göre seçme yapabilme hakkı tanınmıştır.

Bunların yanında yeni belediye kanunları ile, norm kadro çerçevesinde belediyelerin ve bağlı kuruluşların kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar verme yetkisi belediyelere verilmiştir. Ancak, 22.4.2006 tarihinde yürürlüğe giren Belediye ve Bağlı Kuruluşları ve Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esasları Düzenleyen Bakanlar Kurulu Kararı, yeni yasalar ile belediyelere bırakılan bu yetkiyi kısıtlayan ve merkezin yerel yönetim kadroları üzerindeki vesayetini sürdüren bir anlayış taşımaktadır. (ŞEN ve EKEN,2007:542–561).

5393 sayılı yeni belediye kanununu incelediğimizde, üçüncü kısmında yer alan “Belediye Teşkilatı” bölümü ‘norm kadro ve personel istihdamı’ başlıklı kısım madde 49’da “ Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur. Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir.” denilmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler

Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanunu’na göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz. Nüfusu 10.000’in altında olan belediyelerde bu oran yüzde kırk olarak uygulanır. Yıl içerisinde aylık ve ücretlerde beklenmedik bir artışın meydana gelmesi sonucunda personel giderlerinin söz konusu oranları

aşması durumunda, cari yıl ve izleyen yıllarda personel giderleri bu oranların altına ininceye kadar yeni personel alımı yapılamaz.

I. 3.5 Yerel Yönetimler Reformunun Yetki Açısından Sonuçları

Reformla birlikte, yerel yönetimlere yeni yetki ve sorumluluklar da getirilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. fıkrasında "Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır." hükmü yer almaktadır.

Genel yetki ilkesi yerel yönetimlerde ilk defa bu yasa ile söz konusu olmuştur. Yasa, kanunlarla başka bir kuruma verilmeyen ve yerel özellik arz eden ve yerel ihtiyaçlarla ilgili olan her konuda belediyeleri yetkili kurum olarak nitelemektedir. Fakat Anayasa Mahkemesi'nin E:2005/95, K:2005/14 sayılı 22.09.2005 günlü kararıyla 14'üncü maddenin ikinci fıkrasının yürürlüğünün durdurulması kararlaştırılmıştır.

Büyükşehir ile ilçe ve ilk kademe belediyeleri yönünden sıkıntı bulunmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev alanlarının alabildiğine daraltılması "Hizmette Vatandaşa Yakınlık" ilkesi ile çelişmektedir. Çünkü vatandaşa daha yakın olan ilçe ve ilk kademe belediyelerine değil Büyükşehir belediyesine yetki ve görevler verilmektedir.

Ülkemizde merkezi yetkilerin yerele devredilmesinden bahsederken, yerelde yeni bir merkez oluşturmakta; ilçe ve ilk kademe belediyelerini özerk birer yerel yönetim kurumları olmaktan çıkarmış, Büyükşehir belediyelerinin şubelerine dönüştürmüştür. (KAYA,2006: 44).

Tüm bunlara rağmen 5393 sayılı belediye kanununa göre belediyelere başlıca şu görev ve yetkiler verilmiştir.

- Kent Bilgi Sistemi ve Coğrafi Bilgi Sisteminin oluşturulması (Altındağ Belediyesi şu anda bu projeyi yürütmektedir)
- Büyükşehir Belediyesi ile nüfusu 50.000'i geçen belediyelerin kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açması (Altındağ Belediyesi 2009 yılında kadın sığınma evini açmıştır.)
- Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası belediyenin mali durumu ve ivediliğine bağlı olarak belirlenir (2004 yılında Altındağ'ın sadece %31'inin imarı vardı. 5 yıl içinde Altındağ'ın imarının %95'i tamamlandı. İmar planları uygulanmaya başlandı.)
- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir (Altındağ Belediyesi her yıl bölgesindeki okullara bir milyon TL kaynak ayırmaktadır)
- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. (Altındağ Belediyesi tarafından ilçede ilk defa restorasyon çalışmaları başlatılmıştır, Ankara'nın tüm tarihi ve kültürel dokusunu bünyesinde barındıran Altındağ'ın yeniden eski cazibeli günlerine kavuşması için çalışmalar yürütülmektedir.

I.4. ALTINDAĞ BELEDİYESİ PROJELERİNİN BAŞARI ANALİZİNDE YARARLANILACAK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir insan doğumundan ölümüne kadar örgütlerin (teşkilat, organizasyon) içinde yaşar. Eski dönemlerde belki bir kişi tek başına yaşama imkanına sahipken günümüzde tek başına çevreden bağımsız yaşamak imkansızdır. Bir insanı çepeçevre kuşatan bu yönetim mekanizmaları nedir, nasıl çalışır ve nasıl verimli çalıştırılabilir soruları cevaplanması ve analiz edilmesi gereken sorulardır. Günümüzün modern dünyasında özel sektörde

veya devlette yapılan bütün faaliyetler, çalışmalar, yaşanan süreçler ve ilişkiler ağı karmaşık örgütsel bir ortamda gerçekleşmektedir. Özellikle modernleşme süreci ile değişen devlet ve toplumda ortaya çıkan örgütlenme biçimi, işleyişi ve örgütlerin yönetimi konusunda son yüzyılda önemli açıklamalar yapılmıştır. Bütün kamu kurum ve kuruluşları ellerindeki insanı, mali ve fiziki kaynakları kendi örgütsel amaçları doğrultusunda sevk ve idare etmeye çalışırlar. Bunu gerçekleştirirken de genel olarak kamu bürokrasisi diye de adlandırılan kamu yönetimi örgütünün ve özel olarak kendi örgütsel yapısının imkan verdiği ölçüde çalışmalarını yaparlar.

İşte Altındağ Belediyesinin geliştirdiği ve uygulamaya soktuğu yeniden yapılandırma, geliştirme, iyileştirme ve tasarruf projelerinde, elindeki kaynakların kullanımında tutumluluk, verimlilik ve etkililik ilkelerine göre ne kadar başarılı olduğunu değerlendirebilmek için bazı kavramların içeriklerini ele almak yararlı olacaktır. Böylece halka yakın olması ve halkın talep ve beklentilerini karşılaması istenilen yerel yönetimlerin Altındağ Belediyesi incelemesi örneğinde ne yapıp yapmadıkları daha iyi anlaşılabilir. Aşağıda kavramlar kısaca içerik tanımlaması şeklinde ele alınmıştır.

I.4.1. YENİDEN YAPILANMA

Yerel yönetimlerde yeniden yapılanma çalışmalarında da, hem personelin hem de yöneticilerin zihinsel hazırlıkları son derece önemlidir. Uzak görüşlülükle personel, örgüt, hizmet gibi konuların yeniden ele alınması zorunluluğunu duymayan bir yönetimin, personeli de buna inandırması beklenemez. Yapılan bütün yeniden düzenleme çalışmalarında öncelikle belediye çalışanlarının bu değişimin olması gerektiğine inandırılması birinci öncelik olarak düşünülmekte ve bu konuda yoğun çalışmalar yapılmaktadır. (HELMUT,1996:159).

Genel olarak yeniden yapılanma; Rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içerisine

girebilmek için; Bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. (ÇETİN,1996:3).

Bir teşkilatta iş süreçlerinin daha etkili olmasını ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini sağlamak üzere örgütsel yapının gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanması olarak da tanımlanabilir. Yeniden yapılanma çalışmaları çevredeki değişimin iyi okunmasını gerektirmektedir. Yeniden yapılanma ihtiyacı mevcut örgütsel yapının işlevselliğini kaybetmesi ve amaçların gerçekleştirilmesinde başarısız olmaya başlaması ile ortaya çıkar. Bir teşkilatta yeniden yapılandırma çalışmaları iyi bir değişim yönetimi ile yapılmalıdır.

Yurttaş odaklı yerel yönetim anlayışına geçilmesinin en önemli nedenleri arasında yıllarla birlikte büyüyen ağır bürokrasi ve formalite çokluğu, kalitesiz kamu hizmetleri, kamu harcamalarının yüksek olması ve yönetimin aşırı bir şekilde “Bugün git, yarın gel!” felsefesini benimsemiş olmasıdır (PLAMPER,2000:17).

Çağdaş toplumda yönetim yurttaş odaklı olarak yeniden yapılandırılmak zorundadır. Çünkü (DİNEAL,1997:15-22):

- Geleneksel yönetim yaklaşımları yurttaşların çağdaş gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Yönetimsel etkinliklerin rasyonel/ussal değerlendirilmesinde önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

- Takip edilmesi güç hale gelen teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler, geleceğin yeni bazı yöntemlerle kestirilmesini gerektirmektedir. Bu yüzden yurttaşın geleceğini kendi gücüyle oluşturması gerekmektedir.

- Temsili demokrasinin sorunları dolayısıyla oluşan yurttaş-yönetim arasındaki etkileşim fukaralığı ve meşruiyet sorunları ancak yurttaşın aktive edilmesiyle giderilebilecektir.

- Siyasal sosyalleşme sorunu yönetim sisteminin kilitlenmesine neden olmaktadır. Bu yüzden yurttaşın temel alındığı yönetim ve etkileşim formları oluşturulmalıdır

Yeniden yapılanma sürekli bir değişimi gerektirir. Değişimin yönetimi ve stratejik düşünce çok önemlidir (MAŞRAP,2000:122)

Yeniden süreçlemede anahtar sözcükler şunlardır.(HAMMER,1997:29)

- 1) Radikallik
- 2) Temel
- 3) Çarpıcılık
- 4) Hız
- 5) Süreç
- 6) Yeni tasarım şeklindedir.

Bu sözcükleri kısaca izah edecek olursak, (DİNÇER,1996:436-437).

Radikallik: Sorunların köküne inmesi ve örgütü baştan sona yeniden tasarlamak demektir.

Temel: İşletmenin ne yapması gerektiğini, bunu nasıl yapacağı önemlidir.

Çarpıcılık: Örgütlü başarılarında küçük ve aşamalı gelişmeler yapmak değil, önemli sıçramalar ve sonuçlar elde etmek için çaba sarf etmek gerekir.

Hız: Yeniden süreçleme projeleri hızlı bir şekilde uygulanmalıdır.

Süreç: İş süreci bir veya birkaç çeşit girişimin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak şeklinin üretildiği faaliyetlerin toplamıdır.

Yeniden tasarım: Süreçler temelden yeniden düşünülüp, tasarlanmalıdır. Bilgi teknolojisinden yararlanmak gerekmektedir.

I.4.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim, planlı ve plansız bir biçimde bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir. (SAĞLAM,1979:9)

Örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya değişim yöntemlerini iki bölümde toplamak mümkündür. Bunlar geleneksel ve planlı değişimdir. Kısaca açıklarsak; (ÇELEBİOĞLU,1990:105-113)

Geleneksel değişim; Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek gibi amaçlara yönelmiştir.

Planlı değişim; Hem kuramsal, hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Bazı toplumsal gruplarda, davranış bilimleriyle yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek, planlı değişimin konusunu oluşturur.

Değişim Yönetimi, bir teşkilat açısından çevrede, iş süreçlerinde ve insanlardan gelen beklentilerde ortaya çıkan değişimlerin iyi şekilde ve bilerek yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi olarak tanımlanabilir. Değişim yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesi özellikle yeniden yapılanmayı planlayan örgütlerde, yeniden yapılanmanın kolaylaştırılması ve başarılmasını sağlamaktır. Değişim yönetimi son dönemde ortaya çıkan bir kavram olup yönetime dinamik bakmayı sağlamaktadır.

I.4.3. STRATEJİK PLANLAMA

Örgütü gelecekteki beş, on veya onbeş yıl sonra nereye ulaşmak istediğini belirlemek diye bir deyimle yapmak zorunda olduğu planlamalardır. Aşamaları şöyledir (BİRDAL,1992:94)

- İşletme amaçlarının tespit edilmesi,
- Çevre analizi,
- İşletme analizi,
- Stratejik alternatiflerin tespiti,
- Stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçimi.

Strateji ile aslında ifade edilmek istenen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Stratejik planlama için söylenebilecek en özel tanım şu olabilir. Stratejik planlama, belli koşullar dahilinde örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin niteliklerini ve yönünü biçimleyen köklü kararların ortaya konulması için disipline edilmiş çabadır. Buradaki belli koşullar özel sektör için pazar koşullarını, kamu yönetimi için anayasal ve yasal sınırları ifade etmektedir. Stratejik planlama modelleri, özellikle 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında ortaya konmuştur. Bir planı stratejik yapan unsurlar şunlardır: misyon (görev) tanımı (varlık analizi), vizyon çizilmesi (geleceği mümkün olduğu en son noktaya kadar görme ve hedef ve amaçların açık olarak ortaya konması), GZFT (SWOT) analizi (örgütsel analiz: eldeki imkanlar, eksikler, muhtemel fırsatlar ve tehditlerin incelenerek ortaya konması).

I.4.4. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, kuruluşların, *uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek*, onlara *sürdürülebilir rekabet üstünlüğü* sağlamak amacıyla eldeki kaynakların (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye vb.) *etkili ve verimli* olarak kullanılmasıdır. (ÜLGEN, 2004:1-13)

Burada sözü edilen “uzun dönemli olma”, tahmin yapılabilen, arzulanen nihai sonuca varış süresinin sektör özellikleri de dikkate alınarak belirlenmesidir. “Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü”nden kasıt da kuruluşun yetenekleri ve çevresindeki değişime en azından uyum sağlayabilmesi veya mümkünse çevresini değiştirebilme kapasitesinin varlığını ifade eder.

Kaynakların “etkili” ve “verimli” kullanılması ise “doğru iş yaparak hedeflenen sonuca en az maliyetle” varmak demektir. 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

Stratejik yönetim, kurumu hedeflerine ulaştırabilmek için verilen, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (DAVİD,2005: 5). Tanımdan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar.

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981:566).

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok

hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür.

Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır”. (Pamuk ve Ülegin, 1997:55).

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (DRUCKER,1999,Çev:İ.Bahçivangil)

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 belirlenmesini 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. (Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 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).

Stratejik yönetimde dört ilkedен söz edilebilir: Uzun dönemle ilgili olma, hedef ve amaçların ahenkli bir hiyerarşiye (kademeleşmeye) entegre edilmesi, stratejik yönetim ve planlamanın kendiliğinden uygulanmadığını kabul etme, ve son olarak en önemli çevreye uyum sağlama değil, fakat çevresel değişimi öngören biçimlendirmeyi vurgulayan harici bir perspektif. Kamu sektöründe stratejik yönetim buna bir şey daha ekler: stratejik düşünme siyasal otoritenin kullanımının kavranması ve bilinmesi olmalıdır. Görüldüğü gibi stratejik yönetimde ilk iki nokta stratejik planlama ile aynıdır. Ancak iyi bir uygulama ve çevrenin iyi tanımlanması ve daha geniş çaplı etkileşim yeni noktalardır. Bütün bu noktalardan ortaya çıkan şey planlamadan stratejiye kayma düşüncesi iki noktada odaklanmaktadır: 1- planın geliştirilmesinde daha fazla özen gösterme ve 2- uygulamaya daha fazla önem dikkatin verilmesi. Kamu sektöründe stratejik yönetimin temel amacı, stratejik düşünmeyi yönetimin bütün kademelere adapte etmektir. Aslında bu yönüyle bu ne kamu sektöründe ne de özel sektörde bu şekilde yaygın değildir. Ancak eninde sonunda görünen odur ki, halkın beklentilerine daha fazla cevap veren, en optimal sonuçları almayı hedefleyen bir yönetim anlayışının geliştirilmesi ve başarılması için bu tür bir yaklaşım tarzı bazı sıkıntılara rağmen benimsenecektir.

Stratejik yönetim anlayışı da yerel yönetimlerin yeniden yapılanmasında, odağında yurttaşın olduğu bir dizi ilkeler öngörmektedir. Stratejik yönetim gereği temel alınması gereken hedefler şunlardır (BERİCHT, 2000: 9)

- Sonuç odaklılık: Ulaşılmak istenen amaç nedir? Yurttaş için neyi hedeflemek gerekiyor?

- Program/yöntem: Ne yapılması gerekmektedir?

- Kaynaklar: Hangi kaynakların kullanılması gerekmektedir?

- Süreçler/yapılar: Hedeflere nasıl ulaşılacaktır?

Stratejik yönetim, titiz bir veri çalışmasına dayanmaktadır. Bu soruların sağlıklı bir biçimde yanıtlanabilmesi için, güçlü ve zayıf faktör analizi (SWOT Analizi), karmaşıklığın olabilen en alt düzeye indirilmesi, yerel yönetimler arası karşılaştırmalardan (Benchmarking) yararlanılması, alternatiflerin geliştirilmesi ve karar vermede etkinlik için yurttaş/kullanıcı/müşteri değerlendirmelerine başvurulması da gerekmektedir (BERİCHT, 2000:17).

I.4.4.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (DİNÇER,1998:18; ÜZÜN,2000:3)

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.

2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.

4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.

5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

I.4.4.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (PAMUK,1997:25).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (ÜZÜN,2000:10).

Stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir (Jauch ve Glueck,1989:18)

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.

- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (PAMUK,1997:25).

Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme.

Strateji üretme aşaması bir "stratejik düşünme" sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (PAMUK,1997:26).

I.4.5. TEŞKİLAT VİZYONU

Vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış" olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun

dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, yine işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır. Vizyon, “verilmiş çerçevenin dışına taşmak”tır (DİNÇER,1998.)

Gelecekte nasıl görüneceğini, nasıl davranacağını, hangi tercihlere sahip olacağına dair bir resim yapmak olarak tanımlanabilir. Vizyon, geleceğe bir ok atmaktır. Şimdi gelecek amaçları mıknatısa benzer, kendilerini gerçekleştirecek her şeyi çekerler. Vizyon, gerçekleşebilecek olanla şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir. Vizyon bir idealdir. Vizyon, teşkilat tarafından arzulanan ve çalışanlar tarafından benimsenen bir gelecek ile ilgilidir. İyi bir vizyon, teşkilatı hem çalışanlar, hem de gelecek planlaması açısından daha belirgin ve güvenli kılar. Vizyon dinamik bir kavramdır. Sürekli olarak değişime ve gelişime açıktır.

Stratejik yönetim, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yönelterek sürdürmelerini gerektirmektedir. Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır.(DURNA, 2002:55).

Vizyon, yöneticilere uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamalar koyar ve böylece örgütün başka yönlere gitmesini engeller. Vizyon ayrıca, yöneticilere güçlü bir dürtü sağlayarak motivasyonlarını arttırır. Vizyonun örgüt çalışanları tarafından paylaşılması gerekir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyon” dan sözedilir. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer çalışanların görüşlerini de almalıdır. Böylece örgüt içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanır. (DİNÇER,1998:27).

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.
- Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.
- İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır. (DPT,2003 :21.)

I.4.6. TEŞKİLAT MİSYONU

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. Örgüt misyonunun bir diğer fonksiyonu, örgüte onu diğerlerinden ayıran bir içerik kazandırmasıdır. 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).

Geliştirilen bir vizyonun, toplumun/örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama,sürecin ilk aşaması vizyonun açık,somut ve özgül bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir. Diğer bir deyişle,vizyonun üyelerin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın,kendi rol,görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel, daha geniş,daha derin,daha üst düzeyde ortak bir duygunun,düşüncenin,eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla yeniden tanımlanmasıdır.Bu tanımlama sonucunda ortaya

çıkan, anlaşılabilir, paylaşılan sonuç, Misyonudur. Vizyon peşine düşülen bir hayal; misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır (DİNÇER, 1998:6-7-8).

Teşkilat misyonu, teşkilatın yüklendiği özel görev anlamını taşımaktadır. Teşkilat üyelerine yön vermek amacıyla belirlenmiş ve teşkilatı benzerlerinden farklılaştıran uzun dönemli görev ya da amaçtır. Teşkilatın misyonu, paylaşılan ortak değerler ya da inançlardır/Bir teşkilatın uzun dönemde ne gibi oluşumlar istediği, bunun nasıl bir yapılanmayı öngördüğü, işimiz nedir ve ileride ne olacaktır, ne olmalıdır sorularına cevap arayan bir kavramdır. Ne iş yapacağız ve kimler için yapacağız. Kurumumuz nedir, ne olacaktır ve ne olmalıdır. Neyi gerçekleştirmek istiyoruz, hedeflerimiz ve inançlarımız nedir? Hizmetimizi alanlar kimlerdir ve bunların ortak özellikleri nelerdir? Hizmet kalitemiz ve buna uygun kaynaklarımız ne olmalıdır? Kurumumuzun temel ilkeleri nelerdir. İşin ne olacağı ve ne olması gerektiği; tüketici ihtiyaç ve isteklerindeki gelişmeyi dikkate almak, geleceği düşünmek demektir. Misyon, organizasyonların en önemli var oluş nedenidir. Çalışanlara yol gösteren, yaptıkları işlere anlam kazandıran ve bir organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeye yarayan uzun soluklu görev ve amaçlardır. Misyon, organizasyonların zaman içinde ulaşarak sona erdirebileceği bir hedef olmadığı için süreklilik arz eder. Kuruluş amaçları ne olursa olsun organizasyonların, varlıklarını sürdürdükleri sürece, mutlaka kendilerine göre belirleyebilecek ve çalışanlarına aktarabilecek hedefleri bulunmalıdır.

Misyon, sürekli, 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.(DİNÇER,1998:12).

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 bildiriminin özellikleri şunlardır : (DPT, 2003:20).

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.
- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.
- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.
- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

I.4.7. VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Anlamları en çok karıştırılan kavramlardan ikisi misyon ve vizyon kavramlarıdır. Gerçekte bu iki kavram birbirinden çok farklı anlamlar taşır. (DİNÇER,1998:9) Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken; misyon, şu andaki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa uzun süreler aynı kalabilecektir. Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Misyon, “varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “niçin?” sorusuna cevap vermektedir. Vizyon, işletme amaçları ile çok yakından ilişkilidir. Misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise “misyon”dur. “Misson”un insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar “vizyon” olarak adlandırılacaktır. Öyle ise, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşılamaz.

I.4.8. GZFT (SWOT) ANALİZİ (TEŞKİLATIN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ)

I.4.8.1. Örgütün İç Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler

Bir teşkilat kendisini artıları ve eksileri bağlamında değerlendirir. Bu değerlendirmede, gerek merkezi bir kamu kuruluşu gerekse bir belediyenin çevre koşullarından kaynaklanan yapabilecekleri ve yapamayacakları olacaktır. Gelirlerde yukarıya bağlı olmak, siyasal etkilere açık olmak, üstün emirlerini yerine getirmek zorunda olmak (katı bir emir komuta zincirine bağlı olmak) kamu kurumlarının eksilerinden bazılarıdır. Yerel yönetimler bu yönüyle çok daha fazla özerk yönetime sahip olduğundan bu tür sorunlarla fazla karşılaşmayabilir. Teşkilat ne olduğunu, amaç ve hedeflere ulaşmada ne kadar gücü olduğunu ya da olmadığını, çevreden gelebilecek yarar ve zararları GZFT analizi yoluyla anlayabilir. Böylece uzun dönemli bir planlama yapabilmesi için bu analiz şarttır.

Örgütün iç çevresi denildiğinde özellikle kamu örgütleri bakımından şu alanlarda incelemeler yapılması önerilir: (AKSU,2002:63)

- Üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımının nasıl olduğu
- Örgüt yapısı ve kültürünün incelenmesi
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği
- Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak ve verilen önem
- İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği
- Bina, araç, makine vb. maddi ve fiziki kaynakların durumu
- Görevlerin niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç işleyişle ilgili görevlerin ayrılması

- Halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, hangi yöntem ve araçlardan yararlanıldığı (özellikle basınla ilişkiler)
- Örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü

Yukarıdaki alanlarda yapılan incelemeler, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir analize dönüşecektir.

Güçlü Yönler : Örgütün belirtilen alanlarda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Örgüt rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilir. (DİNÇER,1998:206)

Kamu kuruluşları açısından analiz yapılırken temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve maddi, beşeri ve mali kaynaklarını dikkate alarak potansiyelini belirlemektir. Kamu kuruluşlarının rekabetçi ortamlarda çalışmaması bu analizleri ihmal etmelerine neden olsa da, özellikle yeni hizmet üstlenme kararlarında bütçe ve personel esnekliğinin olmaması önceden bu analizlerin yapılmasını gerekli kılar.

Zayıf Yönler: Bir örgüt için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Çevredeki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalması ve değişikliklere uyum sağlayamaması da zayıflık göstergesidir. Stratejik planlamadan önce zayıf yönlerin belli edilmesi, uzun dönemli planlamalar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesini sağlayacaktır. (DİNÇER,1998:208)

I.4.8.2. Dış Çevrenin Analizi: Fırsatlar ve Tehditler

Dış çevre analizinin kapsadığı konular da özellikle kamu kurumları göz önüne alınarak şu şekilde sınıflandırılmaya çalışılmıştır (AKSU,2002: 63).

- Siyasal baskı gruplarının çıkarları ve davranışlarının etkileri,
- Ekonomik ve sosyal baskı gruplarının çıkarları ve etkileri,

- Siyasal kültür, yerel siyasetçilerin davranış ve tutumlarının ne olduğu, nasıl ve ne ölçüde etkili olabilecekleri,
- Benimsenen ekonomik sistemin kamu örgütlerine, kamu hizmetine ve kamu harcamalarına bakış açısının nasıl olduğu,
- Teknolojik gelişmelerin hizmetleri kolaylaştırması veya zorlaştırması,
- Yasal düzenlemelerin ve genel olarak hukuk düzeninin sağladığı kolaylık ya da zorluklar,
- Sosyal ve ekonomik yapının etkisi, geleneksel toplumsal yapıya bağlı tutum, düşünce ve davranışlar veya modern toplum yapısı,
- Rakiplerin durumu ve rekabetin olup olmadığı.

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, bugünkünden daha çekici olması ve örgütün ortaya çıkan yeni durumu değerlendirecek yeteneğinin olması gerekir. (DİNÇER,1998:205)

Tehditler: Tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız 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.(DİNÇER,1998:208).

I.4.9. STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Bu aşamada seçilen stratejilerin uygulanmasına başlanır. İşletme kaynakları harekete geçirilir; uygun organizasyon yapısı kurulur, insan kaynağı seçimi, eğitimi, yerleştirilmesi gibi uygulamalar yapılır. En zor

aşamadır. Yapılan araştırmalar, birçok organizasyonun bu aşamada başarısız olduğunu göstermektedir (Bryant, 1997). Uygulama süresi ve yöntemi açık bir şekilde belirlenmeli ve çevre iyi analiz edilmelidir. Özellikle şu hususlar önemlidir:

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.

Bütçe: Bütçe önemli sürükleyicilerdendir. Uygulanacak stratejiler, başarılabacak amaç ve hedefler, gerçekleştirilecek vizyonun tümü bütçe ile çok yakından ilgilidir.

Organizasyon Yapısı: Vizyon, amaç ve hedefler organizasyon yapısında yansımalarıdır. İlgili herkes, belirlenen vizyonu paylaşmış olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, bir gemi filosunun hızı, en düşük gemiye bağlıdır.

Organizasyon Kültürü: Kültür, inançların, değerlerin, tutumların paylaşılmasıdır. Bu kültür zaten vizyona yansımış olacaktır. Bu yolla oluşturulan kültür en alttan en üste başarıya katkıda bulunacaktır.

I.4.10. PERFORMANS YÖNETİMİ (ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE ARTIRMA)

Performans sözcüğü her hangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi anlamına gelir. Kamu sektörü açısından bakıldığında performans, kamu kurumlarının topluma sunmayı amaçladıkları mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Performans yönetimi, kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyet olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, aslında bir yönüyle performans yönetimi yapılan işin ne kadar bir örgütün

amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır. Performans yönetimi üç kavramı içerir: yapılan işi ölçmek, değerlendirmek ve görülen aksaklıkları düzeltmek ve daha iyi iş başarımı gerçekleştirmek için performansı artırmaya çalışmak

Performans Denetiminin Unsurları Şunlardır: (KUBALI,1999:37)

I.4.10.1. Tutumluluk (economy)

Bir teşkilatın elindeki kaynakları ne kadar iyi elde ettiği ile ilgili bir konudur. Diğer bir ifadeyle teşkilat, tutumluluk ilkesi ışığında kaynakları (insan, mali, fiziksel ve bilgi kaynakları) elde ederken mal ve hizmet üretiminde kullanılacak bu kaynakların maliyetini mümkün olduğu en aza indirme çabasına girer. Bunu yaparken kaliteyi göz ardı etmeksizin kullanılan kaynakların maliyetin en aza indirilmesi anlaşılmalıdır.

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.

I.4.10.2. Verimlilik (efficiency)

Verimlilik, çok genel bir bakış açısıyla, bir mal veya hizmet üretmek amacıyla ortaya konan çıktılar ile bu çıktıyı sağlamak için kullanılan girdilerin ilişkisi olarak belirtilmekte ve çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (insan, para ve fiziksel kaynaklar) etkili kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Aslında verimlilik düşünüldüğü alana göre değişmektedir.

Ancak günümüzün modern dünyasında daha çok ekonomik alanla ilgili olarak tanımlar verilmekte ve verimlilik, üretim sürecindeki işlevlerin gerçekleştirilmesinde en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna ilave olarak verimlilik konusu, yaşamın her kesitinde kullanılabilecek bir kavramdır. İnsanın yaşamını verimli geçirmesinden bütün özel ve kamu kuruluşlarının en verimli şekilde çalışmasına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Sonuç olarak, verimlilik hizmetlerin sunumunda kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder ve belli bir kaynak ile azami çıktıyı elde etmeyi amaçlar. Belli miktardaki bir kaynakla mümkün olan en fazla mal veya hizmetin elde edilmesi ya da belli miktardaki bir mal veya hizmeti en az girdi (kaynak) ile elde edilmesi olarak düşünülebilir. Sonuç olarak verimlilik bir mal veya hizmet üretiminde girdi-çıkıtı arasındaki ilişki analizidir.

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.

I.4.10.3. Etkililik (effectiveness)

Etkililik, hedeflere ulaşma derecesi ve amaçların başarılmasını ifa eder. Diğer bir deyişle, çevrede hedeflenen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılır. Burada üzerinde durulması gereken iki kavram vardır: çıktılar ve sonuçlar. Çıktılar üretilen net mal ve hizmetlerdir. Sonuçlar ise belli bir süre içinde bu çıktıların çevre üzerindeki etkisidir. Çıktıların ölçülmesi ve değerlendirilmesi kolay iken sonuçların ölçülmesi

oldukça zordur. Etkililik kavramı ve ölçümü açısından en önemli sorun, kamu yönetiminde hedef ve amaçların tespitinin ve tanımlanmasının zor olmasıdır. Gerçekten bugün çoğu kamu kurum ve kuruluşunda hedefler çatışma halinde olabilir ve çoğunlukla hedefler değişime maruzdur. Bu nedenle amaç ve hedeflerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde uzun dönemli çevreyi iyi okuyan bir planlamayla belirlenmesi ve bu planın çevredeki değişime ayak uydurabilecek başarıma derecesini inceleme ve analiz etme çabasıdır.

Hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediği yani, işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkililiğin ölçülmesinde “çıkıtı” ile “sonuç” arasında ayırım yapılır. Çıkıtı, 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. Çıkıtı ve sonuç göstergeleri birbirine karıştırılmamalıdır. Çıkıtı ve sonucun aynı kavramı ifade edebildiği durumlar da olmasına rağmen, iki gösterge birbirinden ayrıdır. Örneğin; “*Tedavi edilen ve taburcu olan hastaların sayısı*” bir *çıkıtı* göstergesidir. Burada sadece sayı ifade edilmektedir. Programın tedavi edilen 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).

Performans yönetimi sistemlerinin temel amacı, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla performans yönetimi sistemleri, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. [<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2793>,].

Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yılların başlarında geliştirilen dengeli performans yönetimi yaklaşımı ise organizasyonun vizyonunun stratejilere dönüştürülmesini amaçlar. Dengeli performans yönetimi, stratejilerle birlikte performans kriterlerinin geliştirilmesini ve organizasyonun stratejik amaçlara doğru gidişinin bu kriterlerle izlenmesini ön gördüğü için stratejik yönetimin planlama, uygulama ve kontrol unsurlarını içinde barındırır. Ana amacı, stratejilere yönelik performans ölçütlerinin belirlenmesi olan dengeli performans yönetimi yaklaşımının stratejik yönetim sistemi olarak kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır.

Pek çok yönetici için organizasyonun performansını gösteren temel göstergeler geçmişe yönelik sonuçlarla ilgilidir. Bu göstergeler yöneticilere organizasyonun geleceğine ilişkin çok dar bir bakış imkanı sunar. Kaplan ve Norton'a (KAPLAN ve NORTON,1996:74) göre bu durum sadece dikiz aynaları olan ön camı örtülü bir otomobili sürmeye benzer. Organizasyonun bugünkü ile birlikte gelecekteki başarısını da garanti altına alabilmesi için ileriye yönlenmiş göstergelere ihtiyaç vardır.

Tüm bu kavramları özetledikten sonra, stratejik yönetim düşüncesini uygulamaya koyan toplum veya organizasyonlar başarı sağladıklarını söylemekte yarar var. Stratejik yönetim, diğer yönetim teknikleri gibi, en üstten başlayarak, uzun dönemli sabır, enerji ve çaba isteyen bir konudur. Bunu başarabilen toplumlar şu anda dünyanın en gelişmiş ülkelerinde yaşama şansı bulmaktadırlar. Yapılması gereken şey "strateji"yi her kurumun birincil öncelikli konu olarak kabul etmesi; kurum içinde bu yönde yepyeni diyaloglar başlatması ve geleceğe en önde ulaşabilmek için liderlik ve yönetim şeklini baştan aşağı gözden geçirmesidir.

İşte Altındağ Belediyesi'nde 2004 yılındaki yerel yönetimler seçimlerinin ardından yaşanan görev değişikliği ile bu çalışmalara başlanmış ve gözle görülür başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında Altındağ Belediyesi'nin 2004 yılından sonra uygulamaya başladığı değişim yönetimi ve elde ettiği sonuçlar anlatılacaktır.

I.4.11. ALTINDAĞ İLÇESİ

İç Anadolu Bölgesindeki Ankara iline bağlı bir ilçe olan Altındağ, Ankara Ovası, Çubuk ve Mürted Ovaları arasındaki engebeli arazide kurulmuştur. Doğusunda Elmadağ, kuzeyinde Çubuk, batısında Keçiören ve Yenimahalle, güneyinde ise Çankaya ve Mamak ilçeleriyle çevrilidir.

I.4.11.1. Tarih

Altındağ'ın (Eski Ankara'nın) tarihi, Kale'nin tarihiyle özdeştir ve bilinen tarihi paleolitik çağlara kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte en aydınlatıcı bulgular Hititler'den öteye gitmemektedir. M.Ö.4000-1200 yıllarına denk gelen Hititler döneminde Ankara Kalesi'nin İç Kale bölümünün yerleşime açık olduğu bilinmektedir. Ankara, M.Ö.25 yılında Roma topraklarına katılmış, bulunduğu bölgesinin başkenti niteliğini kazanmıştır. M.S.10 yılında Hacı Bayram-ı Veli Camii'nin bulunduğu yerde İmparator Augustus adına bir tapınak inşa edilmiştir. Yine bu dönemde İmparator Augustus Yunan şehir devletlerini (polis) örnek alarak Ankara'yı 12 semtten (füle) oluşan serbest bir şehir haline dönüştürmüştür. Ankara M.S.395 yılında Roma İmparatorluğu'nun ikiye bölünmesiyle birlikte 1073 yılına kadar Bizanslıların yönetiminde kalmıştır. 1073'te kent Türkler'in eline geçmiştir: 1143'te Selçuklu Sultanı 1.Mesut, 1169'da da 2. Kılıçarslan tarafından yönetilmiştir. Bu dönemden günümüze kalan önemli eserler arasında İç Kale'deki Alaaddin Camii, Samanpazarı semtindeki Arslanhane Camii sayılabilir. 14. yüzyılda sık sık el değiştiren Ankara; İlhaniler, Eretna Beyliği, Ahiler daha sonra da Osmanlıların egemenliğine girmiş, 1402'de de ünlü Ankara Savaşı'na sahne olmuştur. (www.altindag.bel.tr)

Altındağ İlçesinin gelişimi Ankara ile bağlantılı olmuştur. 13 Ekim 1923 tarihinde Ankara'nın başkent olmasıyla hızlı bir nüfus artışı başlamış, 1953 yılında Altındağ ilçesi kurulmuştur. 30 Kasım 1983 gün ve 2963 sayılı

kanunla yapılan düzenleme ile merkez ilçe Altındağ'a dahil edilmiş, İlçenin bir kısmı ayrılarak Keçiören İlçesi kurulmuştur.

Altındağ dünyanın en önemli uygarlık müzelerinden olan Anadolu Medeniyetleri Müzesi'ni de içinde barındırmakta, ayrıca Kurtuluş, Cumhuriyet, Etnografya, Gar gibi diğer önemli müzeler de Altındağ sınırları içinde yer almaktadır. Cumhuriyeti kuran ilk meclis ve Cumhuriyet'in simgesi Zafer Anıtı, Ankara Garı, Opera Binası, Ankara Kalesi, Roma Hamamı, Augustus Tapınağı, Julianus Sütunu kalıntıları, tarihi Karacabey Hamamı, Hacı Bayram Camii, Sulu Han, Çengel Han ve daha pek çok yapı da Altındağ'ın sınırları içerisinde. Ankara'yı Ankara yapan tüm değerler Altındağ'dadır. Türkiye'nin başkenti Ankara ise, Ankara'nın da başkenti Altındağ'dır

I.4.11.2. Nüfus

Altındağ İlçesinin 2009 yılı sayımına göre nüfusu 367 340 olup, Tablodan de görülebileceği gibi nüfus azalma eğilimdedir.

Tablo 1.3. Altındağ ilçesinin 1990, 2000 ve 2009 sayımlarına göre nüfusu (www.tuik.gov.tr)

Nüfus Durumu	1990	2000	2009
Genel Toplam	422 668	407 101	367 340

Tablo 1.4. 2009 Yılı Nüfus Sayımına Göre Nüfusun Cinslere ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

ALTINDAĞ İLÇESİ	Toplam	Erkek	Kadın
2009 Yılı Nüfusu	367 340	183 800	183 540
Oran	% 100	% 50.035	% 49.965
Okuma yazma bilen	292.834	151.140	141.694
Oran	%79.717	%82.231	%77.201

I.4.11.3. İmar ve Sosyal Durum

İlçede daha önceleri % 31 oranındaki imarlaşma durumu, son yıllardaki imar çalışmaları nedeniyle % 95'lara ulaşmıştır. Toplam konut sayısı 55 bin 900 olan Altındağ'da imarlı bina sayısı son 6 yılda 4135'ten 7135'e çıkarılmıştır. 6 yıl öncesine kadar konutların % 80'i sobayla ısınmaktayken, bugün %60'ı sobayla ısınmaktadır, ilçede sosyal yaşam düzeyi maddi olanaksızlıklar nedeniyle oldukça düşüktür.

Başlangıçta Ulus ve çevresi hem ilçenin hem de Ankara'nın ticaret merkezi iken, son yıllarda şehirleşmenin Çankaya yönünde gelişmesine bağlı olarak ticari odaklar da Yenışehir çevresinde yoğunlaşmıştır. Buna rağmen Altındağ günümüzde de toptan ticaretin ve geleneksel mesleklerin ağırlıklı olarak devam ettiği bir ticari merkezdir. Altındağ, köyden büyük kente göç eden insanların ilk durağı olmuştur. % 85'i gecekondulu olan, bölgede oturan insanların büyük çoğunluğunun eğitimsiz ya da eğitim seviyelerinin çok düşük, halkın çoğunun yoksullukla yüz yüze olduğu Altındağ, son günlerde yoğun olarak yapılan imar çalışmalarıyla yeniden bir cazibe merkezi, yüksek gelir gruplarının, iş ve meslek sahiplerinin tercih ettiği bir yerleşim bölgesi olma yolundadır.

I.4.12. ALTINDAĞ BELEDİYESİ

Altındağ Belediyesi, daha önce Ankara Belediyesine bağlı Şube Müdürlüğü olarak hizmet vermekte iken 23 Mart 1984 gün ve 18350 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 195 sayılı kanun hükmündeki Kararname ile Belediye Başkanlığı hüviyetini kazanmıştır. Bu Kararnamede belirtilen usul ve esaslara göre belediye sınırları belirlenmiş, taşınır ve taşınmaz mal varlıkları Ankara Büyükşehir Belediyesi'nden alınarak Altındağ Belediyesine devredilmiştir. Belediye kimliği kazanan Altındağ, 25 Mart 1984 tarihinde yapılan yerel yönetimler seçimi ile, 5 yıl süreyle görev yapacak Belediye Meclis üyelerini ve Başkanını seçmiştir. Altındağ Belediye Meclisi, 18 Temmuz 1984 gün ve 38 sayılı Belediye Meclisi kararıyla teşkilat şemasını, memur ve işçi kadro durumlarını belirlemiş olup: bu karar Büyükşehir Belediye Meclisinin 24 Ağustos 1984 gün ve 245 sayılı kararı ile onaylandıktan sonra da Ankara Valiliği'nin 31 Ağustos 1984 gün ve 13/3266 sayılı Olur'ları ile kesinlik kazanmıştır.

Altındağ Belediyesi yüz ölçümü 7987 hektardır. Altındağ Belediye sınırları içerisinde yaşayan nüfus 367 340. Nüfusun yüzde 50.035' i erkek (183 800), yüzde 49.965'i kadındır (183 540). Sürekli göçler nedeniyle nüfusu 400 binin altına düşen Altındağ'da 2004 yılında toplam nüfusa oranlandığında ortalama 3500 kişiye bir muhtar düşüyor olmasına rağmen, bazı mahallelerde seçmen sayısının 5-10 olduğu görülmüştür. Dengesiz dağılımın önlenmesi, bürokrasinin azaltılması, hizmetlerin mahallelere daha hızlı ve kolay sunulabilmesi için Altındağ Belediyesi, bazı mahallelerin birleştirilerek yeniden yapılanmasına karar vermiş, olan mahalle sayısı 56'ya düşürülmüştür.

I.4.12.1. Altındağ Belediyesi Teşkilat Yapısı

Altındağ Belediyesi Teşkilat Şeması: 28 Mart 2004 tarihli belediye seçimleri sonucunda Altındağ Belediye Meclisi toplam 37 adet üyeden oluşmaktadır. Bu tarihteki Belediye Meclisi üyelerinin 36'sı AK Parti, biri ise CHP'lidir. 28 Mart 2004 tarihinde, Altındağ Belediye teşkilatı 27 adet müdürlük ve 28 adet müdür yardımcılığından oluşmaktaydı. Bu müdürlüklerin her birinin ayrı ayrı yönetmelikleri ya da yönergeleri bulunmakta, gruplar halinde dört adet başkan yardımcısına bağlı olarak çalışmaktaydı. Müdürlüklerin çalışma esas ve usullerini, görevlerini düzenleyen normların (yönetmelik, yönerge) birbirleri ile koordinasyonunu sağlayacak bir ana metin bulunmaması, hizmetlerin görülmesinde kargaşaya neden olmaktaydı.

Bu aksaklıkların tespit edilmesiyle Altındağ Belediye teşkilat yapısında yeniden yapılanmaya gidilmiş ve 27 olan müdürlük sayısı 16'ya, 28 olan müdür yardımcılığı sayısı ise ikiye düşürülmüştür. Müdürlük sayısının azaltılması ile birlikte her müdürlüğün çalışma esaslarını gösteren yönergeler hazırlanarak işleme konmuştur. Böylece teşkilat yapısının küçültülmesi ile hem müdürlüklerin kendi içinde hem de müdürlükler arasındaki iş ve işlemler tek çatı altında toplanarak, belediye hizmetleri daha süratli ve etkin hale getirilmiş, bürokrasi azaltılarak hantal yapı ortadan kaldırılmıştır.

II. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE UYGULAMAYA BAŞLANMASI

Strateji ile ifade edilmek istenen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı kaynakların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Strateji kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmaktadır. Kamu yönetimi açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanması ve tanımlanması, örgüt ve çevresi arasında aracılık edecek ve en iyi sonucu vereceği düşünülen bir stratejik hareket planı geliştirilmesi, bu planın uygulanması için etkin yöntemlerin oluşturulması olarak düşünülmelidir.

Stratejik planlama, belli koşullar dahilinde örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin niteliklerini ve yönünü biçimleyen köklü kararların ortaya konulması için disipline edilmiş çabadır. Buradaki belli koşullar özel sektör için pazar koşullarını, kamu yönetimi için anayasal ve yasal sınırları ifade etmektedir. Stratejik planlama modelleri, özellikle 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında ortaya konmuştur. Kamu kurumları açısından stratejik yönetim buna bir şey daha ekler: stratejik düşünme siyasal otoritenin kullanımının kavranması ve bilinmesi olmalıdır. Görüldüğü gibi stratejik yönetimde ilk iki nokta stratejik planlama ile aynıdır. Ancak iyi bir uygulama ve çevrenin iyi tanımlanması ve daha geniş çaplı etkileşim yeni noktalar. Bütün bu noktalardan ortaya çıkan şey planlamadan stratejiye kayma düşüncesi iki noktada odaklanmaktadır: 1-planın geliştirilmesinde daha fazla özen gösterme ve 2-uygulamaya daha fazla önem ve dikkatin verilmesi. Stratejik yönetim planı hazırlanırken yapılan en önemli faaliyetlerden birincisi misyon tanımı ve vizyon oluşturulmasıdır. Misyon tanımı varlık nedeninin açıklanması ve temel hedef ve amaçların saptanmasıdır. Vizyon ise mümkün

olduğu kadar geleceğe bakış açısını götürebilmektir. İkincisi ise GZFT (SWOT) analizidir. G gücü ve imkanları, Z zayıflık ve eksiklikleri, F teşkilatın elde edebileceği fırsatları ve T teşkilatın karşılaşılabileceği tehdit ve sorunları ifade eder. Bu analiz en önemli aşamadır. Çünkü teşkilat ne olduğunu ve ne yapabileceğini bu faaliyetle tespit eder.

Genel bir stratejik yönetim planı için aşağıdaki aşamalar önerilebilir.

- 1- Birimin Kendini Tanımlaması: Varlık Nedeni
- 2- Birimin Kendini Değerlendirmesi: Gücü, Zayıflığı, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT)
- 3- Var Olan ve Olası Sorunlar İçin Stratejik Gündem Oluşturulması
- 4- Öncelikli Sorunlarla Uğraşmak İçin Stratejik Planlar Tasarlamak ve Seçmek
- 4- Seçilen Planı Uygulamak
- 5- Uygulamanın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim anlayışı yeni yönetimin 2004 yerel seçimlerle göreve gelmesinden sonra 2005 yılında başlayan hazırlıklarla Altındağ Belediyesine girmiştir. Belediye Başkanı'nın başkanlığında bir Başkan Yardımcısı'nın öncülüğünde oluşturulan yeni ekip, önce Altındağ Belediyesi'nin varlık nedenini diğer bir ifadeyle "bu belediye niçin vardır?" sorusuna cevap aramaya başlamış ve belediyenin temel fonksiyonunu, hedef ve amaçlarını belirlemişlerdir. Daha sonra GZFT analizi yapılarak belediyenin mevcut durumu ve gelecekte yapabilecekleri yapamayacakları ortaya konmuştur. Bu bağlamda devralınan belediyedeki sorunlar ve bunların kaynakları tespit edilmiştir. Bu sorunlar arasında öncelikler saptanmış ve bunların çözümlerinin bulunması için ekipler oluşturulmuştur.

Bu ekipler, yaptıkları inceleme ve analizler sonucunda öncelikli olarak Altındağ Belediyesi'ndeki mevcut örgütsel yapılanmanın aşırı ve hantal bir bürokratik yapıya sahip olduğu ve fonksiyonel olarak işleyemediği kanaatine ulaşmışlardır. Bunun dışında özellikle belediye çalışmalarını yönlendirecek

çağdaş bir insan kaynakları yönetimi olmayışı yapılan tespitler arasındadır. Çalışanların sayısındaki aşırı fazlalık ve yapılan işlerin azlığı nedeni ile insan kaynaklarının belediyeye aşırı yük olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca belediyenin sahip olduğu fiziki ve mali kaynakların yönetiminde de önemli sorunlar tespit edilmiştir. Eldeki eski model birçok araç belediyeye yarar yerine büyük masraflar açarak bütçede önemli bir kalem oluşturmaktadır. Bunun yanında mali disiplin açısından eski belediye yönetimi belediyeyi iflas noktasına getirmiştir. Yapılan borçlanmaların tamamına yakını personel giderlerine gitmekte ve yatırıma para ayırlamamaktadır. Bunun dışında diğer bir sorun hizmet sunulan mahallelerin organizasyonunda sorunlar tespit edilmiş ve yeniden yapılandırılmaları ve özellikle mahalle sayılarının azaltılması planlanmıştır.

II. 1. ALTINDAĞ BELEDİYESİ 2006-2009 STRATEJİK PLANI

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ve 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunlarına göre nüfusu 50 binin üzerindeki belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Bu kapsamda belediyeler; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacak, yıllık çalışma programlarıyla bütçelerini ve performans ölçütlerini bu plana göre oluşturacaklardır. Böylece, geleceğe dönük politikalar oluşturarak sorunlara uzun vadeli çözümler getirecek ve sonuç odaklı bir anlayışa sahip olacaklardır.

İçişleri Bakanlığının 2005/36 sayılı Genelgesi ile belediye stratejik planlarının mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde (ilk stratejik planın ise bir yıl içinde), performans planlarının da ilgili olduğu yıl başından önce hazırlanması ve bunların bütçeye esas teşkil etmesi gerektiği,

bununla birlikte, o tarihe kadar 5018 sayılı Kanun gereğince DTP Müsteşarlığınca seçilecek belediyelerde stratejik planların hazırlanacağı bildirilmişti. Ancak, 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesinde, ilgili belediyelerde stratejik plan "...Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır" hükmüne yer verilmişti.

Türkiye'de son hükümet döneminde gerçekleştirilmeye çalışılan kamu yönetimi reformu anlayışına uygun olarak, 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesi gereğince Altındağ Belediyesinde stratejik plan çalışmalarına 2005 yılı Aralık ayında başlanmıştır. Aslında yukarıda söylendiği gibi yeni yönetim zaten bu konuda altyapıyı hazırlamış ancak ayrıca zorunluluk getirildiğinden hemen plan çalışmaları başlatılmıştır.

Stratejik plan hazırlık çalışmalarında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yayınlanan "Kamu Kuruluşları Stratejik Planlama Kılavuzu" (DPT,2005) temel alınmıştır. Çalışmalarda üst yönetimin desteği sağlanmıştır. Birincil amaç katılımcılığı sağlamak olduğu için stratejik planlama çalışmaları, Altındağ Belediye Başkanlık Makamınının 18 Mayıs 2006 tarih ve 4736 sayılı Olur'ları ile bir Başkan Yardımcısı'nın koordinasyonunda oluşturulan çekirdek bir yürütme komisyonu tarafından belediye birim müdürlerinin doğrudan desteği ile yürütülmüştür. Belediye hizmetlerinden yararlanan ve/veya üretilen hizmetleri kullanan paydaşların görüşleri, Muhtarlar Masası ve Altın Masa'ya yapılan başvuru ve talepler, konu ile ilgili yazılı doküman ve belgeler de çalışmalarda dikkate alınmıştır.

Altındağ Belediyesinin GZFT (durum) analizi sonuçları ile yapılan değerlendirmelerden geliştirilen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedeflerle ilgili öneriler 12 Nisan 2006 tarihinde düzenlenen üç Başkan Yardımcısı ve bütün birim müdürlerinin katıldığı Stratejik Planlama toplantısında sunulmuştur. Birim müdürlerinin incelemeleri sonucunda alınan görüşler doğrultusunda son şekli verilmiştir.

Altındağ Belediyesi hazırladığı Stratejik Planı üç yıllık yaparak 2006-2009 yıllarıyla sınırlamıştır. Aslında stratejik vizyon ve geleceğe bakış, planlamada mümkün olduğu kadar uzun dönemli olmalıdır. Ancak mevcut Belediye Başkanı ve Meclisinin görev süresi 2009 Nisan ayına kadar süreceğinden gerçekçi bir bakışla plan üç yıllık yapılmıştır. Ayrıca belediyelerin stratejik plan hazırlamada ve uzun dönemli uygulamalarında deneyimlerinin olmaması, üç yıllık hazırlanan planın hem deneyim kazanmak hem daha gerçekçi olması açısından daha rasyonel olacağı düşünülmüştür.

Bu planda öncelikli olarak GZFT (belediyenin gücü, zayıflığı, fırsatla ve tehditler) analizi yapılarak mevcut durumun resmi çekilmiştir. (Altındağ Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planı:28,34.). Bu analiz sonucunda ortaya konan değerlendirmelerde şu hususlar tespit edilmiştir. Yeni yönetimin gerçekleştirdiği yeniden yapılanma ve değişim projeleri sonucunda insan kaynaklarının planlaması ve bir kısmının nitelikli hale getirilmesi, üst yönetimin konuya vakıf olması, çalışanların değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, Altındağ İlçesinin eski bir tarihe ve Ankara'nın en merkezi yerinde olması, iyi bilgi teknolojisi alt yapısı oluşturulması, fiziki kaynakların yeniden yapılandırılması, mali kaynakların kullanımında disiplinin sağlanması ve yatırıma yönelme vb. hususlar belediyenin güçlü yönleri olarak ortaya konmuş ve geleceğe daha bir güvenle bakma imkanı doğmuştur. Diğer yandan Belediyenin karşı karşıya olduğu sorunlar arasında; nitelikli personel azlığı, bilgi teknolojisi kullanımında personelin deneyimsizliği, müdürlükler arası gizli rekabet, koordinasyon ve işbirliği zayıflığı, birimler arası görev tanım problemleri ve evrak yönetim sisteminde yaşanan gecikmeler ve arşiv sistemindeki yetersizlikler, seyyar satıcıların fazlalığı, açıkta satılan ürünlerin çokluğu, İşyeri ruhsatı, çevre temizlik vergisi, ilan ve reklam vergilerinde zaman zaman aksaklıklar yaşanması, konut, ticaret, eğlence ve sanayi merkezlerinin iç içe olması, İlçenin gecekonduyla kuşatılması vb. sayılabilir.

Üç yıllık bu planda Belediye misyonunu şöyle tanımlamıştır (2006-2009 Stratejik Planın s.35): Çarpık yapılaşma sonucunda ekonomik ve sosyal

sıkıntılarının iç içe yaşandığı bir bölge olan Altındağ'ın imar ve gecekondular sorunlarını modern belediyecilik anlayışı çerçevesinde, kentsel dönüşüm projelerini hayata geçirerek çözmek, Kanunlarda tanımlanan belediye hizmetlerini gerçekleştirmek için gereken iş ve işlemleri etkinlik, katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik ve güler yüzlü hizmet ilkeleri çerçevesinde, teknolojik olanaklardan da yararlanarak, süratli ve dürüst bir şekilde yürütmek, sosyal belediyecilik anlayışı ile halka hizmet odaklı çalışarak, Altındağ Belediyesi sınırları içerisinde yaşayan halkın, yaşam kalitesini ve refah düzeyini artırmak, Tarihi dokuyu da koruyarak, Altındağ'ı kültür, sanat ve turizmin merkezi haline getirmektir.

Bu misyonu gerçekleştirmek için oluşturulan vizyon öncelikli olarak üç yıllık olmak üzere daha sonra gelecek yıllarda daha uzun dönemli olarak kendini tamamen yenilemiş, imar ve altyapı sorunlarını çözmüş, kentsel dönüşümünü tamamlamış başkente yakışır bir Altındağ'a ulaşmak olarak oluşturulmuştur.

Altındağ Belediyesi yönetim anlayışı olarak bu planda şu ilkeleri benimsediğini açıkça ifade etmiştir:

- Karar alma, uygulamalarda; katılımcılık, şeffaflık, açıklık ve eşitlik esastır.
- Hizmet üretiminde verimlilik, etkinlik, süratlilik, disiplin ve hukuka uygunluk esastır.
- Hizmetlerde kalite ve vatandaş memnuniyeti esastır.
- Güler yüzlü ve insan odaklı hizmet anlayışı temeldir.
- Hizmetlerde önce ve örnek belediyecilik anlayışı temeldir.
- Altındağ halkının yaşam seviyesini artırmak için sosyal belediyecilik anlayışı temeldir.
- Personelin çalışma koşullarını iyileştirmek ve sürekli eğitim esastır.
- Altındağ için çevreye duyarlı ve sürdürülebilir kalkınma anlayışı çerçevesinde hizmet üretmek esastır.

- Diğer kurum kuruluş ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyon ve uyum içinde çalışmak temeldir.
- Dünya belediyeleri ve uluslar arası kurumlarla işbirliğini geliştirmek ve gelişmelere açık bir politika izleyerek, uluslar arası fonlardan optimum düzeyde yararlanmak esastır.

Bu ilkeler incelendiğinde Altındağ Belediyesi'nin insanı ve toplumu merkeze yerleştiren bir anlayışla demokratik değerlere bağlı sadece halka hizmet etmeyi amaçlayan bir belediye olmak için çalıştığı görülmektedir. Hesap verebilirlik bağlamında yaptığı çalışmaları şeffaflık ilkesi gereği herkesin gözü önünde halkın doğrudan denetimine açık bir şekilde yapmaktadır. Özellikle de halkla olan iletişimde bütün kanalları kullanmak ve böylece ilçe halkıyla bütünleşmek Altındağ Belediyesinin temel hedefidir. .

Altındağ Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planında 10 hedef belirlemiştir. Bu hedeflere ulaşmak için aşama aşama alt amaçlar ortaya konmuş ve böylece üç yıl içinde yapılacak çalışma ve projeler belirlenmiştir. Bu hedefler planda şu şekilde yer almıştır.

1. Altındağ'ın imar sorunun çözülüp, yaşanabilir bir çevre için kaçak ve çarpık yapılaşmanın yok edilerek kentsel dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesi.

2. Çağdaş yaşamın gerekleriyle uyumlu, halkın ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir anlayışla kentsel düzenleme, alt ve üst yapı çalışmalarının yürütülmesi.

3. Altındağ Belediyesinin mali açıdan sağlam bir yapıya kavuşturulması amacıyla gelirlerin, tarih, tahakkuk ve tahsilatlarının etkili ve sürekli olarak artırılmasının sağlanması ile bütçe dengesinin korunması.

4. Eğitim, araştırma ve teknolojiye önem veren sürekli gelişmeye açık bir yapı oluşturularak, kurumsal yapının güçlendirilmesi, çalışanların gelişimi ve iş tatmininin sağlanması.

5. Tarihi dokunun korunarak, Altındağ'ın ulusal ve uluslar arası düzeyde tanıtımının yapılması ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi.

6. Eğitim, kültür, sanat, spor faaliyetlerine meslek edindirme kurslarına sağlanacak desteklerle beldenin eğitim, kültür, sosyal gelişim, sanat yaşamının zenginleştirilmesi ve Altındağ'ın yeniden kültür, sanat ve sporun merkezi haline getirilmesi.

7. Yoksulluğun azaltılması ve muhtaç durumda bulunan kişi ve gruplara etkin sosyal koruma sağlanması, engellilerin yaşamlarının kolaylaştırılması amacıyla, hizmetlerin ihtiyaç sahiplerine, yaygın, etkili ve sürekli bir şekilde ulaştırılması sağlanması ve yeni hizmet modelleri geliştirilmesi.

8. Altındağ Belediyesi'nin verdiği hizmetler konusunda vatandaş memnuniyetinin en üst düzeye ulaştırılması.

9. Beldede çevrenin korunması ve iyileştirilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması ve halkta çevre bilincinin oluşturulması.

10. Kamu kaynakları üzerindeki baskının azaltılması, hizmetlerin sunulmasında etkinlik ve verimliliği artırılması amacıyla temizlik ve her türlü bakım onarım hizmetlerinin özelleştirilmesi.

Bu genel hedeflerin altında yapılacak çalışmalar, uygulamalar ve hizmetler tek tek detaylı anlatılarak üç yıl içinde yapılacaklar belirlenmiştir. Böylece Altındağ Belediyesi üç yıllık hazırladığı 2006-2009 Stratejik Planıyla bu üç yıl içinde yapabileceğine inandığı bütün küçük ve büyük projeleri planlamış ve ne zaman ne yapacağını öngörmüştür. Bir teşkilat elindeki imkanlarla ne zaman ne yapacağını iyi planlayabilirse başarı oranı daha da artacaktır. 2009 yılı sonuna kadar gerçekleştirilen tüm çalışmalar, Altındağ Belediyesi'nin Stratejik Planı'nı adım adım uyguladığının da bir göstergesidir.

II. 2. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE PERFORMANS YÖNETİM ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE UYGULANIŞI

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Bununla birlikte, Erdoğan (Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul.) performansı; “işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlamıştır.

En basit anlamıyla herkesin anlayabileceği şekilde performans sözcüğü her hangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi anlamına gelir. İngilizce kaynaklı bu kavram artık Türkçeleşmiş ve yaygın kullanıma sahip bir sözcük haline gelmiştir. Kamu yönetimi açısından bakıldığında performans, kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifadeyle kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Yönetim faaliyeti ise, bu mal ve hizmetlerin yaptırılmasıdır. Aslında bir yönüyle performans yönetimi, yapılan işin ne kadar bir örgütün amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır.

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.), “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Kamu kurumlarında performans yönetimi anlayışının olması zorunluluğunun altında yatan temel gerekçeler şunlardır: Kamusal sorumluluk, halkın beklentilerinin karşılanması gereği, sonuçlara odaklanmış yönetim anlayışı ve hem bireysel hem de örgütsel performansın ölçülmesi gereği. Bu gerekçeler artırılabilir. Ancak işin özü demokratik bir ülkede kamu hizmeti sunan kamu yönetimi içindeki kurumlar yaptıkları faaliyetlerde ve sundukları hizmetlerde halkın (vatandaşın) ödediği vergileri kullanmaktadırlar. Bu yönüyle yaptıkları (veya yapmadıkları) faaliyet ve hizmetlerden sorumlu tutulmaları ve hesaba çekilebilmeleri için performans yönetim sistemlerine ihtiyaç vardır. Performans yönetimi üç kavramı içerir: yapılan işi ölçmek, değerlendirmek ve görülen aksaklıkları düzeltmek ve daha iyi iş başarımı gerçekleştirmek için performansı artırmaya çalışmak. Performans yönetimi sürecinde değerlendirme yapılırken üç şey ölçülmeye çalışılır. Tutumluluk, verimlilik ve etkililik (3E: economy, efficiency, effectiveness). Ancak bir birimin veya çalışanın performansı ölçülürken üçünün aynı anda göz önüne alınması gerekmez. Çünkü tutumluluk mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynakların maliyetiyle ilgili iken verimlilik kullanılan girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Etkililik ise çevrede beklenen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkidir. Bu nedenle bazı kamu hizmetlerinde üçü bir arada düşünülürken bazılarında sadece birkaçı veya biri düşünülebilir. Bu değerlendirme daha çok kamu kurumunun hedef ve amaçlarıyla ilgili bir konudur.

Altındağ Belediyesi mevcut yönetimi göreve geldikten sonra hangi birimin ne yapıp-yapmadığını ve çalışanların performanslarının ne olduğu tespit edip değerlendirmek üzere performans değerlendirme sistemi geliştirmek için hazırlıklara başlamıştır. Bu bağlamda öncelikli olarak konunun yasal dayanağı olarak “Altındağ Belediye Başkanlığı Performans Değerlendirme Kurulu’nun Çalışma, Esas ve Usullerine Dair Yönetmelik” çıkarılmış ve oluşturulan “Performans Değerlendirme Kurulu” uzun dönemli bir performans yönetim sistemine alt yapı olmak üzere çalışmalara başlamıştır. Bu yönetmelikle sözleşmeli veya 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personel ayrımı yapılmadan bütün çalışanlar performans

değerlendirme sistemine dahil edilmişlerdir. Performans Değerlendirme Kurulu Altındağ Belediye Başkanı ve Yardımcıları ile üniversite ve ilgili kamu kuruluşları arasından seçilmek üzere toplam 7 kişiden oluşmaktadır. Dolayısıyla bir Başkan ve üç başkan yardımcısı dışında üç tane üniversite veya diğer ilgili kurumdan kişi kurula katılmaktadır. Seçilen kişilerin nihai onayı başkana aittir. Kurul üyelerinin görev süresi bir sonraki mahalli idareler seçimine kadar devam eder. Performanslarını artırmak için çağdaş, şeffaf ve güven artırıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturmayı ve geliştirmeyi amaçlamıştır.

II. 3. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ: YENİDEN YAPILANMA

Mevcut Durum Analizi: Altındağ Belediyesinde mevcut yönetim 2004 yerel seçimleri sonrası göreve geldiğinde yaptığı durum analizinde öncelikli olarak bazı temel sorunları tespit etmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir.

- Belediye örgütlenmesi çok geniş ve hantalıdır.
- Hizmetlerin sunumunda aşırı bürokratik işlem vardı ve kırtasiyecilik had safhadaydı.
- Yapısal sorunlardan dolayı büyük çaplı kaynak israfı vardı.
- Özellikle çok fazla sayıda personel Belediyede çalışmakta ve gelirlerin çoğu personel giderlerine harcanmaktaydı.
- Halkla doğrudan temas noktasında sorunlar vardı ve bürokratik büyüklükten dolayı halk belediye yöneticilerine ulaşamıyordu.
- Belediyeye ait birimlerde görev ve tanımları olmadığı için aynı hizmeti sunan birden fazla müdürlüğün varlığı söz konusuydu.
- Belediye birimlerinin görevlerini düzenleyen ana bir mevzuat olmayıp parça parça ve aralarında paralellik olmayan bir mevzuat topluluğu vardı.

Bütün bu sorunların çözülmesi için öncelikli olarak Altındağ Belediyesi'nin örgütsel değişiminin diğer bir ifadeyle yeniden yapılandırılmasının zorunlu bir hedef ve amaç olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda Belediye Başkanı'nın başkanlığındaki mevcut Belediye üst yönetimi yeniden yapılandırma çalışmaları için önce GZFT analizi ile belediye teşkilatının mevcut durumunun tespitini yapmış ve daha sonra gelecek yıllardaki çevredeki (halkın talep ve beklentileri, yerel yönetimlerin görevlerinde artış vb.) muhtemel değişimlere cevap verecek yeni bir yapının ne olacağı konusunda yapılacakları stratejik bir vizyona oturtarak çözüm yollarını tartışmaya başlamışlardır. Geçmiş dönemde mevcut durumla ilgili ulaşılan sonuçlar pek iç açıcı olmamıştır.

Tablo 2.1. Altındağ Belediyesi Eski Teşkilat Yapısındaki Müdürlükler

	MÜDÜRLÜK ADI	MEMUR SAYISI	İŞÇİ SAYISI
1	APK Müdürlüğü	11	
2	Bilgi İşlem Müdürlüğü	7	
3	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	14	
4	Çevre Koruma Müdürlüğü	13	
5	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	29	121
6	Temizlik İşleri Müdürlüğü	8	347
7	Eğitim Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	21	
8	Evlendirme Müdürlüğü	6	
9	Fen İşleri Müdürlüğü	71	354
10	Gecekondu ve Sosyal Konutlar Müdürlüğü	13	4
11	Hukuk İşleri Müdürlüğü	19	
12	İmar Müdürlüğü	74	8
13	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	37	
14	Personel Müdürlüğü	17	
15	İşçi İlişkiler Müdürlüğü	13	
16	İdari İşler Müdürlüğü	30	139
17	Hesap İşleri Müdürlüğü	126	
18	Özel Kalem Müdürlüğü	6	
19	Sağlık Müdürlüğü	62	
20	Satınalma Müdürlüğü	17	
21	Sivil Savunma Uzmanlığı	4	
22	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	9	3
23	Veteriner Müdürlüğü	14	
24	Yazı İleri ve Kararlar Müdürlüğü	21	
25	Zabıta Müdürlüğü	220	11
26	İktisat Müdürlüğü	21	
27	Küşat Müdürlüğü	15	
	TOPLAM	898	987

Altındağ Belediyesinde yeniden yapılandırma çalışmaları 2005 yılı içinde başlamış ve yeni örgütsel yapı oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve bölümünde tanımlandığı şekliyle hatırlanacağı gibi yeniden yapılandırma çalışmalarında mevcut yapısal (örgütsel) analiz önem kazanmakta ve mevcut durum tespit edildikten sonra iyi bir değişim yönetimi anlayışıyla yeniden yapılandırma (örgütsel değişim) gerçekleştirilmelidir. 2004 mahalli idareler seçimi sonrası Altındağ Belediyesinde Başkanın öncülüğünde bir başkan yardımcısının bizzat yönetimiyle bir ekip, mevcut durumu analiz etmiştir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, Altındağ Belediyesi teşkilatında toplan 27 adet müdürlük ve 28 adet müdür yardımcılığı ve 96 adet şeflik vardı. Belediye yönetimi devralındığında, toplam personel sayısı 898 adet memur ve 987 adet işçi olmak üzere toplam 1.885 idi.

Bunların dışında bu müdürlüklerdeki müdür yardımcıları ve diğer yardımcı personel (sekreterler, şoförler ve odacılar) dikkate alındığında doğrudan hizmet sunmayıp daha çok yönetim kademesindekilere hizmet eden çok sayıda personel vardı.

Bu müdürlüklerin her birinin ayrı ayrı yönetmelikleri ya da yönergeleri bulunmakta ve gruplar halinde dört adet başkan yardımcısına bağlı olarak çalışmaktaydılar. Müdürlüklerin başkan yardımcılara bağlı olarak çalışmalarında hizmet noktasında bir görev paylaşımı yoktu. Diğer bir ifade ile başkan yardımcılara bağlı müdürlüklerin alanında ilgili olan başkan yardımcısı yerine diğer bir başkan yardımcısına bağlı olabilmekteydi. Örneğin teknik işlerden sorumlu olan başkan yardımcısına idari ve mali bir birim, teknik bir birim ise genel idare hizmetleri sınıfında bulunan başkan yardımcılara bağlı durumdaydı. Bu durum belediye hizmetlerinin gördürülmesinde başarı ve koordinasyon sorunlarını beraberinde getirmekte aksaklıklara ve gecikmelere neden olmaktaydı.

Müdürlüklerin çalışma esas ve usullerini, görevlerini belirleyen düzenlemeler (yönetmelik, yönerge) ayrı ayrı yapıldığından aralarında koordinasyonu düzenleyen ana bir yasal metin bulunmamakta, bu da hizmetlerin görülmesinde kargaşaya neden olmaktaydı. Burada dikkati çeken

en önemli nokta hizmetlerin görülmesinde aşırı bürokratik bir ilişkinin varlığı. kırtasiyeciliğin artmasına neden olmakta ve hizmetlerin sunumu gecikmekteydi. İki müdürlük arasında bile bir yazışma birkaç haftaya uzayabilmekteydi. Belediyenin kendi müdürlükleri arasında ilişkilerde bile bu kadar gecikme varsa halkın beklentilerine yönelik hizmet sunumlarındaki gecikmeyi tahmin etmek zor olmazdı.

Müdürlüklerin koordinasyonu ve görev çatışması konusunda çok örnek verilebilir. Örneğin esnaf denetimi, İktisat Müdürlüğü, Sağlık Müdürlüğü, Küşat Müdürlüğü ve Zabıta Müdürlüğü tarafından ayrı ayrı yapılmaktaydı. Bu ister istemez bölge esnafını canından bezdiriyordu. Üstelik her birinin tuttuğu tutanaklar ayrı ayrı cezai işleme sebep oluyor esnaf belediyeye geldiğinde muhatap bulamaz durumda kalıyordu. Halbuki bir esnaf için muhatap olduğu Belediye tek bir bütündür ve ona gelen denetim memurları her ne kadar ayrı müdürlüklerin temsilcisi olsa da aslında hepsi de belediyenin elemanıdır. Dolayısıyla esnaf veya vatandaş açısından bu durum olumsuz sonuçlar doğurmaktaydı.

Diğer bir örnek personele yönelik hizmetlerden verilebilir. Personel Müdürlüğü, İşçi İlişkileri Müdürlüğü ve İdari İşler Müdürlüğü eliyle yürütülmekteydi. İnsan Kaynakları ve yönetiminin farklı müdürlükler tarafından yürütülmesi çok başlılığa neden olmakta ve bu da yapılacak işlerin aksaması sonucu doğurmaktaydı. Personel işlerinden sorumlu müdürlüklerin ayrı ayrı olması personelin tamamının kucaklanmasını ve personele yönelik ortak politikaların uygulanmasını engelliyordu.

Yine aynı bağlamda Altındağ ilçesinin çevre ve çevre sağlığı problemlerini, temizlik problemlerini ve park ve bahçe düzenlemelerinden sorumlu yine dört ayrı müdürlük bulunmaktaydı. Bu müdürlükler yine işlevsel olarak özünde aynı işi yapmalarına karşın aralarında koordine bozuklukları yaşanmaktaydı.

Belediye yapılanmasında var olan örgütsel sorunlara örnekler daha da fazla artırılabilir. Ancak burada ortaya çıkan temel sorunlar şöyle sıralanabilir.

Belediyenin büyük bir bürokratik yapıya dönüşmesine neden olan çok fazla sayıdaki müdürlük, idari işleyişte gecikmelere neden olmakta bu da doğrudan belediye hizmetlerinin sunulmasında gecikmelere ve düşük nitelikli hizmet sunumuna neden olmaktadır. Bu kadar fazla olması yönetsel açıdan birçok aksaklıklara neden olduğu gibi, bütçeleme ve kaynak israfı açısından da çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Elde edilen kaynak 27 adet müdürlüğe paylaştırıldığından ortaya çok gereksiz harcamalar (Telefon, müdür masası, çalışma odası, müdür sekreteri, ayrı araç ve benzin giderleri vs.) çıkıyordu. Bunun yanında aynı işi yapan üç müdürlüğe tahsis edilen kaynakların toplamına bakıldığında bir hizmeti gördürmek için çok daha fazla kaynak kullanılmaktaydı. Halbuki hem bütün dünyada yönetimde göz önünde tutulan hem de Türkiye’de Sayıştay’ın performans denetiminde göz önüne aldığı tutumluluk ve verimlilik ilkeleri ışığında bakıldığında ne kadar fazla kaynak kullanıldığı görülmektedir.

Değişim Yönetimi ve Yeniden Yapılanma: Yukarıda tanımlandığı gibi değişim yönetimi, bir teşkilat açısından çevrede, iş süreçlerinde ve insanlardan gelen beklentilerde ortaya çıkan değişimlerin iyi şekilde ve bilerek yönlendirilmesi, planlanması ve benimsetilmesi olarak tanımlanmıştır. Değişim yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesi özellikle yeniden yapılanmayı planlayan örgütlerde, yeniden yapılanmanın kolaylaştırılması ve başarılmasını sağlamaktır. Mevcut belediye yönetiminin göreve geldikten sonra yaptığı durum analizi sonucunda Belediye üst yönetimi Başkanın öncülüğünde mevcut örgütsel yapı ve işleyişin Altındağ ilçesine hizmet sunmada çok yetersiz kaldığı sonucuna vararak değişim yönetimi yaklaşımı çerçevesinde belediyede yeniden yapılanmaya gidilmesi gerektiği konusunda üst yönetim karar kılmıştır.

Bu bağlamda Altındağ Belediyesi teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak öncelikle birimler dört ana faaliyet alanına göre gruplandırılmıştır: Teknik planlama birimleri, Teknik uygulama birimleri, Teşkilata yönelik birimler, Sosyal faaliyetlere yönelik birimler. Daha sonra bu ana faaliyet alanları içerisindeki müdürlükler belirlenerek yeniden

yapılanmanın nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışmalara başlanmıştır. Birimlerin toplanması planlanan ana faaliyet alan grubunun her birinin bir başkan yardımcısına bağlı olacak şekilde yapılandırılması dűřünűlműřtür. Teknik planlama ve uygulamanın başında görev alacak başkan yardımcılarını teknik hizmetler sınıfı, teşkilata yűnelik ve sosyal faaliyetlerde bulunacak birimlerin bağlı olacağı başkan yardımcılarının sosyal bilimlere yatkın kişilerden oluşması gerektiği konusunda ilke kararı alınmıştır. Bűylece bu birimlerin koordinasyonunu yapacak Başkan yardımcılarının iřin uzmanı kişiler olması veya alanında deneyim sahibi olan kiři olmasına űzen gűsterilmiřtir. Bűylece bu birimlerin hizmet sunumlarında yaşanabilecek koordinasyon ve işbirliği sorunlarının iyi yűnetim sayesinde azaltılması amaçlanmıştır.

Tablo 2.2. Eski Müdürlüklerin Yeniden Gruplandırılması

1	Özel Kalem Müdürlüğü	1
2	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	2
3	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
4	Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü	3
5	Personel Müdürlüğü	4
6	İşçi İlişkiler Müdürlüğü	
7	İdari İşler Müdürlüğü	
8	Sağlık Müdürlüğü	
9	Hesap İşleri Müdürlüğü	5
10	APK Müdürlüğü	
11	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	6
12	Evlendirme Müdürlüğü	
13	Zabıta Müdürlüğü	7
14	İktisat Müdürlüğü	
15	Kuşat Müdürlüğü	
16	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	8
17	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	9
18	Fen İşleri Müdürlüğü	10
19	Gecekondu ve Sosyal Konutlar Müdürlüğü	
20	Hukuk İşleri Müdürlüğü	11
21	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	12
22	Temizlik Müdürlüğü	13
23	Çevre Koruma Müdürlüğü	14
24	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	
25	Veteriner Müdürlüğü	
26	Sivil Savunma Uzmanlığı	15
-	Sosyal Yardım İşleri (böyle bir müdürlük yoktu, eklendi)	16
27	Satınalma Müdürlüğü	Tamamen kaldırıldı

Bu açıdan önceki müdürlükler arasında benzer görevi yapanlar mümkün olduğu kadar aynı gruba alınarak müdürlük sayısında ne kadar azaltılma yapılabileceği görülmeye çalışılmıştır. Tablo 2'den görülebileceği gibi yeniden yapılanma öncesi müdürlükler benzer işler yönünden yeniden gruplandırıldığında 27 olan müdürlük sayısı yeni gruplandırmayla 16'ya düşmüştür. Ancak mevzuat gereği yasal zorunluluklardan dolayı bazı birimlerin birleştirilmesi sağlanamamıştır. Örneğin sivil savunma uzmanlığının ayrı bir birim olması yasal bir zorunluluk olduğu için ayrı bir birim olarak kalmıştır.

Bu gruplandırma ön çalışmasından sonra bu müdürlüklerin koordinasyon ve işbirliği içinde çalışmasını sağlayacak tek bir mevzuat olması gerektiği konusunda oluşan fikir birliği sonucu, Altındağ Belediye Başkanlığının tek bir Teşkilat Yönetmeliği hazırlamasına karar verilmiştir. Yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanununun ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen hükümlerde dikkate alınarak yeni bir yönetmelik yazımı için çalışmalar başlatılmıştır. Bu çerçevede yönetmelik hazırlanırken katılımcı bir yöntemle bütün müdürlüklerdeki ilgili yetkili ve uzmanların görüşleri alınarak en iyi kararlar ve hükümler bulunmaya çalışılmıştır.

Ayrıca,5018 sayılı Kanun ile getirilen bütçe ilkeleri gereğince, harcama yetkilisinin tanımı değiştirilmiş ve her birim kendi harcamasını yapabilecek şekilde düzenlemeler yapılmıştır. Dolayısıyla belediyedeki "Satınalma Müdürlüğü"nü kaldırılabilmesi ihtimali gündeme gelmiş oldu. Ayrıca 5018 sayılı Kanunun getirdiği hükümler de "APK Müdürlüğü"nü Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesine alınmasını öngörüyordu. Yine 5393 sayılı Kanun gereğince "Veteriner Müdürlüğü"nü bağımsız müdürlük halinde bulunması zorunluluğu ortadan kaldırıldı. Tüm bunlarda dikkate alınarak ana metin halinde bulunan *Altındağ Belediye Teşkilat Yönetmeliği* yeniden düzenlenerek Başkanlık makamına ve Belediye Meclisinin onayına sunuldu.

Mevzuat altyapısı da oluşturulduktan sonra yeniden gruplandırıldığında teşkilat müdürlükleri şu şekilde oluşmuştur.

Ana Hizmet Birimleri

- 1- İmar ve Şehircilik Müdürlüğü,
- 2- Emlak ve İstimlak Müdürlüğü
- 3- Fen İşleri Müdürlüğü,
- 4- Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü,
- 5- Zabıta Müdürlüğü,
- 6- Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü,
- 7- Mali Hizmetler Müdürlüğü,
- 8- İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü,
- 9- Temizlik İşleri Müdürlüğü
- 10- Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü

Danışma ve Denetim Birimleri

- 1- Teftiş Kurulu Müdürlüğü,
- 2- Hukuk İşleri Müdürlüğü,

Yardımcı Hizmet Birimleri

- 1- Özel Kalem Müdürlüğü,
- 2- Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü,
- 3- Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü,

Görülüşü üzere belediye'deki bağımsız birimlerin sayısı Tablo 3.3 de de görüldüğü gibi Sivil Savunma Birimi sayılmadığı takdirde 15 adede indirilmiştir.

Tablo 2.3.

Sıra No	Yapılanma Öncesi Müdürlükler	Sıra No	Yapılanma Sonrası Müdürlükler
1	Özel Kalem Müdürlüğü	1	Özel Kalem Müdürlüğü
2	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müd.	2	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müd.
3	Bilgi İşlem Müdürlüğü		
4	Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü	3	Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü
5	Personel Müdürlüğü	4	İnsan Kaynakları Müdürlüğü
6	İşçi İlişkileri Müdürlüğü		
7	İdari İşler Müdürlüğü		
8	Sağlık Müdürlüğü		
9	Hesap İşleri Müdürlüğü	5	Mali Hizmetler Müdürlüğü
10	APK Müdürlüğü		
9	Eğitim Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	6	Kültür ve Sosyal İşler Müd.
10	Evlendirme Müdürlüğü		
11	Zabıta Müdürlüğü	7	Zabıta Müdürlüğü
12	İktisat Müdürlüğü		
13	Kuşat Müdürlüğü		
14	İmar İşleri Müdürlüğü	8	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü
15	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü		Emlak ve İstimlak Müdürlüğü
16	Fen İşleri Müdürlüğü	10	Fen İşleri Müdürlüğü
17	Gecekondu ve Sosyal Konutlar Müd.		
18	Hukuk İşleri Müdürlüğü	11	Hukuk İşleri Müdürlüğü
19	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	12	Teftiş Kurulu Müdürlüğü
20	Temizlik İşleri Müdürlüğü	13	Temizlik İşleri Müdürlüğü
21	Çevre Koruma Müdürlüğü	14	Çevre Koruma Kontrol Müdürlüğü
22	Park ve Bahçeler Müdürlüğü		
23	Veteriner Müdürlüğü		
26	Satınalma Müdürlüğü		Kaldırıldı
27	Sivil Savunma Uzmanlığı	15	Sivil Savunma Uzmanlığı
	Daha önce yoktu yeni kuruldu	16	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü

Ana yönetmelik metni meclisçe kabul edilerek mahalli gazetede yayımlandıktan sonra her müdürlüğün “yönergesinin” hazırlanması aşamasına geçildi. Böylece bu yönergeler, her bir müdürlüğün daha iyi çalışabilmesi için görevleri, yetkileri, çalışma esasları tanımlanarak verimli ve etkili bir yönetim anlayışına göre nasıl yönetileceği konusunda çalışanlara rehber olabilirdi. Bu bağlamda her birimin ayrı ayrı yönergesinin hazırlanması için başkanlık makamının onayı alındıktan sonra oluşturulan komisyon marifetiyle yönergeler düzenlendi ve yürürlüğe konuldu.

Bu birimlerin dışında iki birim daha kuruldu. Halkla İlişkiler ve Altın Masa. Bunun temel gerekçeleri arasında en önemlisi herhangi bir kişinin Altındağ Belediyesi'ne başvurduğunda kiminle muhatap olacağı ve nereye başvuracağı konusunda ciddi sorunlar yaşanmasıydı. Kısaca klasik bir bürokrasi sorunu vardı ve başvuran kişi kapı kapı belediyede dolaşıyor ancak talep ve beklentisine cevap bulamıyordu. Özellikle yukarıda belirtildiği gibi aynı işi yapan birçok birim vardı ve başvuran kişilerin bunlardan hangisine gideceği belli değildi. Şikayet etmek istediğinde ise karşısında sorumlu muhatap bulamıyordu. İşte bu bağlamda halk ile Belediye arasında iletişim kuracak ve belediyeye başvuranların sorunlarını çözme konusunda yönlendirecek ve yardım edecek halkla ilişkiler birimi ve şikâyetleri alacak Altın masa birimi kurulmuştur. Gelen vatandaşın veya başvuran kişinin en kısa zamanda derdinin çözüleceği bir ortam ve iletişim ağı kurmak önem kazanmıştı. Böylece Müdürlüklerin sayısı artırılmadan bu hizmete uygun bir Müdürlük içinde konusunda uzman personelin görev yaptığı bu iki birim kurulmuştur.

Halkla İlişkiler birimi ise, Belediyedeki Müdürlükler ile Belediyeye gelen vatandaşların irtibatını sağlamakla görevlidir. Vatandaşın işi hangi birimle ve görevli memurla ilgili ise halkla ilişkiler uzmanı ona eşlik ederek ilgili yere götürür. Gerekirse evrak takibi, görevli tarafından yapılır. Bu arada vatandaşa çay kahve ikram edilerek istirahatı sağlanmaktadır. Sonunda en kısa zamanda iş sonuçlandırılarak başvuran kişi aynı görevli tarafından uğurlanır.

Altın masa ise her türlü teknik donanımla kurulu (bilgisayar ağı, internet, telsiz, telefon) özel telefon numaralarının hemen hemen bölgenin tamamına duyurulduğu hizmet birimidir. İşi veya başka bir sebeple yukarıda sayılan iletişim araçları ile Belediyeye ulaşan vatandaşın şikâyeti veya istekleri Altın masada görevli uzman personel tarafından belediye internet sitesindeki altın masa bölümünden mail aracılığı ile, telefonla veya yüzyüze alınır, değerlendirilir. Belediye içinde ilgili müdürlüğe talep iletilir, sorunun en kısa zamanda çözülmesi sağlanır ve vatandaşa tekrar bilgi verilir. Gerekirse diğer kurumlarla (Büyüşehir, Elektrik, Su, Doğalgaz İdareleri, EGO, Kaymakamlık vb.) irtibat sağlanır, sonuçlandırılarak kendisine mutlaka bilgi verilir.

Bunlara ilaveten yeniden yapılanmada teşkilatta kurulan diğer bir birim ise *Performans Değerlendirme Kuruludur*. Yukarıda detaylı anlatıldığı gibi bu kurul 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nu 48. ve 49. maddeleri ve Belediye Meclisinin 08.07.2005 gün ve 286 sayılı Kararına istinaden "Belediye yönetim birimlerinde bulunan yöneticilerin performans yönetim eğilimleri çerçevesinde, performanslarının değerlendirilmesi, buna bağlı olarak çalışan personelin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, çalışanların iş verimlerinin artırılarak daha aktif çalışmaların sağlamak" amacıyla "Performans Değerlendirme Kurulunun Çalışma Esas ve Usullerine Dair Yönetmelik" hazırlanmıştır. Kurul Belediye Başkanının Başkanlığında Başkan Yardımcılarından ve Kamu Kurumlarında görev yapan (RTÜK, Devlet Personel Başkanlığı) uzmanlardan oluşturulmuştur.

II. 3.1. Yeniden Yapılanma (Örgütsel Değişim) Sonucunda Elde Edilen Kazanımlar

Altındağ Belediyesi'nin 2004 yerel seçimlerden sonra başına gelen yeni yönetim çevredeki değişime ayak uyduramayan hantal ve aşırı bürokratik eğilimli yapısını yeniden düzenledikten sonra kısa dönemde bazı

kazanımlar elde edilmiştir ve edilmeye devam edilmektedir. Kazanımları sırasıyla ele almak gerekirse özellikle şu hususları belirtmekte yarar vardır.

- 1- Belediye teşkilat yapısının yeniden dizayn edilmesi sonucu; belediye birimlerinin görev tanımları yapıldığından birimler kendi görev alanlarını ve sorumluluklarını daha kolay kavrama imkanına kavuşmuştur.
- 2- Birimler fonksiyonel (hizmet) anlamda ilgili başkan yardımcılara bağlanarak, bu konuda yaşanan kargaşa ve karışıklık giderilmiştir. Bu fonksiyonel ayırmadan dolayı üst yönetici kendi teşkilatını çok daha kolay tanıma fırsatı edinmiştir. Ayrıca Başkan Yardımcısı konuyu bildiğinden daha başarılı yönetme imkanı oluşmuştur.
- 3- Teşkilat yapısının bu şekilde düzenlenmesi, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 Sayılı Belediye Kanunu gibi yeni yürürlüğe giren yasaların öngördüğü zorunlulukları daha kolay uygulanabilir hale getirmiştir.
- 4- Hantal ve büyük bürokratik Belediye yapısının yerine daha esnek, dinamik ve kolay çalışabilen bir yapıya kavuşulduğundan yazışmalar azalmış ve hizmetlerin daha etkili, verimli ve süratli yapılması sağlanmıştır. Birimler arası iletişimde maksimum seviye yakalanmıştır. Ortalama bir hafta süren müdürlükler arası yazışmalar, 2-3 günde (bazı durumlarda aynı gün) sonuçlanır hale gelmiştir.
- 5- Bir sonraki adımda insan kaynaklarında yeniden yapılanmaya (personel planlaması) gidebilmek için istihdam fazlası personelin miktarını sayısal açıdan belirleme işleminin önü açılmıştır. Bir sonraki başlıkta anlatılacak olan insan kaynaklarında yeniden yapılanma zarureti örgütsel değişim çalışmaları sonrasında ortaya çıkmıştır. Yeni teşkilatı yapısına göre ihtiyaç duyulan personel sayısında azalma eğilimi doğmuştur.
- 6- 27 adet olan müdürlük sayısı Sivil Savunma Uzmanlığı ile birlikte 16 adede, 28 olan müdür yardımcılığı sayısı 2 adede, 96 olan şeflik sayısı 80 adede indirilmiştir.

II. 4. ALTINDAĞ BELEDİYESİ'NDE İNSAN KAYNAKLARINDA YENİDEN YAPILANMA

Bu durum tespitinden sonra bu çalışmayı yapan belediye uzman ekibinin ulaştığı en önemli varsayım, “personel sayısının çok fazla olması ve yerinde kullanılmadığıdır”. Bu noktada katılımcı bir anlayışla ihtiyaç fazlası personel sayısının tespiti için birim müdürleri ile görüşmeler yapılmış ve bu müdürlerle birimlerini kaç personel ile çalıştırabilecekleri sorulmuş, bu konudaki görüşleri alınmıştır. Ayrıca çevrenin ve diğer belediyelerin deneyimlerinden yararlanmak için Altındağ Belediyesi ile aynı durumda olan diğer belediyelerle temasa geçilerek onların kaç personel ile faaliyet gösterdikleri hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Amaç, yapılacak yeni insan kaynakları yapılandırmasının uzun dönemli stratejik bir adım olmasıydı. Çünkü bu tür yapılanmaların çok sık yapılması hem külfetli hem de zaman alıcıydı. Bunun dışında, çalışan personel üzerinde de olumsuz etkisi olabilirdi. Bu nedenle çalışma yapılırken değişime ayak uydurabilecek hantal olmayan esnek bir personel yapısına kavuşmak önemliydi.

Bu nedenle Belediye bu çalışmaları tek başına yapmamış dışarıdan, özellikle üniversitelerden uzman kişilerden yardım alarak müdürlüklerin birim iş analizleri yapılmıştır. Böylece bir müdürlüğün verimli ve etkili çalışabilmesi için kaç personele ihtiyaç duyabileceği konusunda sonuçlara ulaşılmıştır. Daha sonra personel sayısının azaltılması yönünde ne gibi tedbirler alınabileceği ve hangi yöntemlerin kullanılabileceği konularında çalışmalar yapmak üzere bir komisyon oluşturulmuştur.

Oluşturulan komisyon öncelikle emekliliği geldiği halde kıdem tazminatları ödenemeyen işçilerin önünü açmak üzere ilk iş olarak kıdem tazminatlarının 4 eşit taksitte ödenmesini üst yönetime önerdi. Bunun kabul görmesi ile birlikte ilk etapta, 97 adet işçi hemen bu yöntemle emekli edilerek kıdem tazminatları ve içerdeki alacakları defaten ödendi. Bu sayı yıllar içinde daha da artmıştır. Belediyenin mali durumunun düzeltilmesi ile birlikte; işçi personele tekrar bir duyuru yapılarak emekli olan işçilerin, eskiden 15 taksit halinde aldıkları kıdem tazminatlarının ve içerdeki alacaklarının aynı gün

ödeneceği bildirildi. Bu uygulama yazılı basına da “*sabah dilekçeni ver, öğleden sonra paranı al!...*” şeklinde yansımıştır.

Toplu İş Sözleşmesi hükümleri taranarak “tenkisetle” ilgili maddenin işletilmesi kararlaştırıldı. Bu madde kendi isteği ile ayrılan işçinin kıdem tazminatının ödenebileceğini öngörüyordu. Bu madenin işletilebileceği tüm işçilere ilan edilerek, kendi isteği ile ayrılmak isteyen işçilerin kıdem tazminatları ve içerdeki alacaklarının ödeneceği bildirildi. Bu yolla da ilk önce 62 adet işçinin belediyeden ayrılması sağlandı. Bu sayı yıllar içinde daha da artmıştır.

İhtiyaç fazlası olduğu tespit edilen 691 işçi personelin bu şekilde yapılan çeşitli çalışmalarla belediyeden ayrılması sağlanmıştır. Ayrıca diğer kamu kurumlarına geçmek isteyen memurlara kolaylık sağlanacağı , yardımcı olunacağı duyuruldu. Personele ihtiyacı olan diğer kamu kurumlarının üst yöneticileri ile toplantılar düzenlendi ve görüşmeler yapıldı. Örneğin Belediye Başkanının Milli Eğitim Bakanı ve personelden sorumlu Devlet Bakanı ile yaptığı görüşmeler sonucunda, Altındağ İlçesinde bulunan okullara ilk etapta toplam 141 memur personelin nakli sağlanmıştır. Diğer kamu kurumlarından, İçişleri Bakanlığına, Sağlık Bakanlığına, Çalışma Bakanlığına, Yenimahalle Belediyesine, Bayındırlık Bakanlığına vs. toplam olarak 412 adet memur personel nakli sağlanmıştır.

Emekliliği gelen memur personel sayısı tespit edilmiştir. Bu tür durumda olan personel ile birebir görüşmeler yapılarak belediyenin içinde bulunduğu zor durum izah edilmiş ve onların rızasına dayalı emeklilik yolu açılması amaçlanmıştır. Kendilerine yasaların öngördüğü ikramiyelerin verileceği izah edilmiş ve böylece teşvik edilerek gönüllü emekli olmaları istenmiştir. Gerçekten bu yöntemle toplam ilk etapta 183 memur personel kendi rızaları ile emekliliğe sevk edilmiştir.

Personel azaltma politikaları ve bu yönde yapılan çalışmalar sonucu; memur sayısı 898’den 286’ya, işçi sayısı 987’de 296’ya, toplamda ise 1885 den 582’ye indirilmiştir. Bu dönemde alınan sözleşmeli personelle bu sayı

2009 yılı sonu itibari ile 607 olmuştur. Yani Altındağ Belediyesinden toplam 1303 adet personelin ayrılması sağlanmıştır. Ayrıca dışarıdan ücreti ödenerek çalıştırılan şirket elemanı 200 personel daha Belediyeden ayrılmıştır.

Tablo 2.4. Altındağ Belediye Başkanlığı Ayrılan Personeli Gösterir Tablo (2005-2009)

MEMUR PERSONEL	
Emekli	183
Naklen	
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	30
İçişleri Bakanlığı	51
Milli Eğitim Bakanlığı	141
Sağlık Bakanlığı	30
Ssk Genel Müdürlüğü	14
Belediyeler	20
Adalet Bakanlığı	8
Çevre Orman Bakanlığı	5
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı	9
İller Bankası	6
Kültür ve Turizm Bakanlığı	5
Sayıştay Başkanlığı	5
SHÇEK	7
Kredi ve Yurtlar Kurumu	5
Diğer Kurumlar	76
Toplam	412
DİĞER AYRILAN	17
TOPLAM	612
İŞÇİ PERSONEL	
EMEKLİ	342
TENKİSAT	216
DİĞER (Kendi isteği ile ayrılan vb.)	133
TOPLAM	691
GENEL TOPLAM	1303
KALAN PERSONEL SAYISI	582
ÇALIŞAN TOPLAM PERSONEL	25

Sözleşmeli personel eklendiğinde toplam rakam 607'yi bulmaktadır.

Bu aşamadan sonra Belediyenin elinde kalan memur ve işçilere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. Bunlardan özellikle de vergi salonunda çalışan elemanlarımıza yönelik olarak mükelleflerle iyi diyalog sağlayıp olumlu iletişim kurabilmeleri bakımından halkla ilişkiler seminerleri düzenlenmiştir. Böylece önceden 1885 kişiyle yapılan belediye hizmetleri şu anda sözleşmeli personeller dahil olmak üzere 607 kişi ile yapılmaya başlanmıştır. Belediyenin kendine slogan ettiği “küçülerek büyüme” hedefi için önemli bir adım atılmıştır. Gerçekten 1885 kişilik hantal, hareket edemeyen büyük bir teşkilat yerine üçte birinden bile daha az bir personelle daha küçük fakat dinamik ve esnek bir teşkilatla daha fazla iş başarıma amacına ulaşmak daha kolay olmuştur.

Belediye bünyesindeki gereksiz birimlerin kapatılması veya diğer birimlerle birleştirilmesi sayesinde, buralarda açılan personel ihtiyaç yerlerine (çöp toplama, park ve bahçe bakımı vb.) kaydırılmıştır. Çünkü Belediyede yaptığı işin mahiyetinden çok daha fazla personel gideri gerektiren birimler vardı. Örneğin, Altındağ Belediyesince 15 yıl önce bir hurdalık kurulmuş, hurdalar için 3 bekçi ve 1 dozer operatörü alınmış. Hurdalığa 15 yıl içinde 1 milyon TL'nin üzerinde masraf edildiği saptandı, eldeki hurdaların tamamı ise sadece 13 Bin TL'ye hurda sanayiye satılabildi. Bu durum yazılı basında da “13 milyar için 1 milyon masraf!...” şeklinde yansımıştır. Yine Yönetim devralındığında Belediye bünyesinde bulunan akühane de 6 personel görev yapıyordu. 6 personelin Belediye'ye aylık maliyeti 15 Bin TL'di. Akühane de yapılan bir aylık üretim tutarı ise 1.650 TL'di. Bunun gibi örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Diğer bir nokta yukarıda belirtilen eski belediye zamanında personel giderleri kesinleşmiş gelirlerin yaklaşık %90'nına tekabül etmekteydi. Sayıları azaltılan personelin giderleri otomatik olarak azalmış ve bütçe içindeki payı çok aşağılara çekilmiştir. Aşağıda ele alınacağı gibi, doğal olarak elde edilen tasarruf ile tutumluluk ilkesi gerçekleştirilmiş. Ve elde edilen tasarruf yatırıma yönlendirilmiştir.

Son olarak personelin büyük oranda azaltılmasına rağmen, belediyenin sunduğu hizmetlerde herhangi bir aksama olmamıştır. Tam aksine belediye hizmetlerinde vatandaşları memnun eden hızlı ve etkili hizmet sunma gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Baştaki varsayım böylece doğrulanmış ve Altındağ Belediyesinin gerçekleştirdiği bu insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması projesi kendini ispat etmiştir.

II. 4.1. İnsan Kaynaklarının Yeniden Yapılandırmasıyla Elde Edilen Yararlar

1. Personelin takip ve kontrolü sağlanmış, iş bölümünü yapmak kolaylaşmıştır.
2. Evrak akışı ve işlem hızı artmıştır.
3. Birimlerin işgal ettiği alanlar minimum seviyeye inmiş belediye binasının yarısı bir kamu kurumuna kiraya verilmiştir.
4. Elektrik, yakacak, haberleşme, ulaşım ve kırtasiye harcamalarından en az % 50 tasarruf sağlanmıştır.
5. Çay ocakları ve odacılık hizmetleri kaldırılarak, binalarda görev yapan işçi personel ihtiyaç yerlerine (çöp toplama, süpürge, park ve bahçe bakımı vb.)kaydırılmıştır.
6. Birimlerin birleştirilmesinden ve personel sayısının düşürülmesinden dolayı 162 adet telefon, görüşmelere kapatılmıştır.
7. Personel sayısının fazla olmasından dolayı bir personelin günlük çalışma süresi ortalama 2-3 saat iken, şu anda bu oran 6-6,5 saate ulaşmıştır.
8. Tüm müdürlüklerin mobilyaları ve oturacağı mekânlar yenilenmiş, daha rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlanmıştır.
9. Personel azaltımına yönelik uygulamalar sonucunda, personel giderlerinin kesinleşen gelire oran % 90 lı rakamlardan % 28 seviyesine düşürülmüştür.
10. Personel azaltımına yönelik olarak yapılan uygulamalarla aylık 2 Milyon TL kaynak elde edilmiştir. Bu rakam ayrılan personelin

emekli keseneklerini ve SSK paylarına ait kesintileri ile sağlık harcamalarını kapsamamaktadır. Bunlarda ilave edildiğinde yapılan tasarrufun miktarı bir kat daha artmaktadır. Nakil giden memurların sadece emekli ikramiyelerinden yapılan tasarruf yaklaşık olarak 7.8 Milyon TL'dir.

II. 5. ALTINDAĞ BELEDİYESİNDE FİZİKİ VE MALİ KAYNAKLARIN YENİNDEN YAPILANDIRILMASI

II. 5.1. Mali Yönetimin Yeniden Yapılandırılması ve Disiplin Altına Alınması

Altındağ Belediyesinde 2004 sonrası yeni yönetim tarafından özellikle 2005 yılında başlatılan ve devam eden projelerden mali disiplinin sağlanması ve fiziki kaynakların (özellikle araç parkının) yeniden yapılandırılması çalışmaları dikkati çekmektedir. Bu noktada insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması sırasında hem insan kaynaklarının sayısının azaltılmasıyla elde edilecek tasarrufların hem de Belediyenin gelirlerinin disiplin altına alınmasının ciddi bir mali yönetimle mümkün olacağı anlaşılmıştır. Bu noktada Belediye sayıları azaltılmış ve yeni örgütsel yapıya uygun hale getirilmiş personeliyle gelirlerin artırılması konusunda çalışmalar yapmaya başlanmıştır. Özellikle mali disiplin açısından en büyük sorunun denetim ve takip sorunu olduğu anlaşılmış ve buna yönelik ekipler oluşturulmuştur.

II. 5.2. Gelirleri Artırmaya Yönelik Faaliyetler

Eğlence vergilerini ödemeyen işyerlerine hususi gece denetim ekibi oluşturularak denetimler yapılmaktadır. Borçlunun bizzat Belediyeye gelme mecburiyetini kaldırarak işyerinde tahsilâtlar gerçekleştirilmiştir. Belediye Gelirleri Kanununda yapılan düzenleme ile itibar edilir bir seviyeye yükselen ilan ve reklam vergisi için denetim ekibi oluşturulmuştur. Bu maksatla 3992

işyeri denetimi yapılmış ve ilan ve reklam vergisinde ciddi tahakkuk ve tahsilât artışları sağlanmıştır.

Pazar yerinde bulunan tezgahlardan alınan harçların tahsilatı işi zabıta personelinden alınarak mali hizmetler personeline verilmiştir. Böylelikle zabıta personeli para toplayan personel olmaktan çıkmış ve itibar gören ve kamu düzenini koruyucu kuralları uygulatan birim durumuna gelmiştir. Böylece tahsilatın daha kolay ve koordineli bir şekilde Mali Hizmetler Müdürlüğüne bağlı ekipler yoluyla yapılması sağlanmıştır,

Ayrıca Altındağ haritası üzerinde çalışarak, Belediyeye ait arsalar üzerinde işgalci durumunda bulunan kişiler tespit edilmiş ve ecrimisile bağlanmıştır. Diğer taraftan mülkiyetine sahip olduğumuz işyerlerinin kiralari günün koşullarına göre yeniden tespit edilmiştir. Bazı mülkiyetlerimiz GSM şirketlerine, verici kurulmak üzere kiraya verilmiştir. Daha önce alınmayan yeni gelirler tahsil edilmeye başlanılmıştır.

Belediye gelirlerinin tahakkuk ve tahsil işlemlerin kullanılan tek sicil numarası uygulaması tamamlanmıştır. Böylelikle vatandaşın Belediyeye olan her türlü tahakkuklu borcu tek sicil numarası altında takip edilerek, gelirlerin tahsilâtı rahat bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Bu uygulama aşağıdaki çizelgeden de anlaşılmaktadır. Borçlarını ödemeyen yükümlüler adına ödeme emirleri düzenlenerek tebligat yapılmış ve etkin takip ile büyük ölçüde tahsilâtlar gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla borçlu işyerlerinden kredi kartı ile alışveriş yapmak suretiyle çalıştıkları banka şubeleri tespit edilmiş ve banka hesaplarına haciz konularak tahsilât artırılmıştır. Mükellef dosyası ve bilgisayar kayıtları incelenerek borçlu mükelleflere borçlarını ödemeleri hususunda uyarı mektupları gönderilmiş, vatandaşın memnuniyet tepkileri alınmış, Belediye gelirleri tahsilâtının artırılması sağlanmıştır.

Borcunu ödememekte ısrar eden mükelleflere yönelik olarak Hukuk İşleri Müdürlüğü ile koordineli çalışılmış, borçlular 6183 sayılı A.A.T.U.H.K.'nun ilgili maddeleri uyarınca Cumhuriyet Savcılığına bildirilmiş,

hapsen tazyik yöntemi yoğun bir şekilde uygulanmış ve Belediye gelirlerinin tahsilatı noktasında önemli sonuçlar alınmıştır.

Altındağ Belediyesinin 2005 yılı gelir tahminleri ile yıl sonu itibariyle gerçekleşen gelir tahakkukları ve tahsilatları TL olarak şöyle olmuştur.

Tablo 2.5. Altındağ Belediyesinin 2005 yılı gelir tahminleri ile yıl sonu itibariyle gerçekleşen gelir tahakkukları

GELİRİN TÜRÜ	BÜTÇE TAHMİNİ	TOPLAM TAHAKKUK	TOPLAM TAHSİLAT	TAHSİLATIN TAHAKKUKA ORANI
VERGİ GELİRLERİ	50.843.003,00	44.981.129,79	42.662.219,40	94,84
İller Bankası	30.000.000,00	23.023.479,37	23.023.479,37	100,00
Emlak Vergisi	9.505.000,00	8.735.962,29	7.972.983,72	91,27
Çevre Temizlik Verg.	2.500.000,00	2.178.236,20	649.021,51	29,80
İlan Reklam Vergisi	30.000,00	480.009,12	446.877,99	93,10
Diğer Vergi Gelirleri	8.813.003,00	11.043.451,93	10.569.856,81	95,71
VERGİ DIŞI GELİRLER	23.965.027,00	18.313.499,94	16.913.113,83	92,35
Belediye Malları Gelirleri	10.010.005,00	3.012.359,18	2.979.605,98	98,91
Ücretler	4.005.005,00	9.194.386,73	9.210.520,36	100,18
Cezalar	6.000.001,00	3.007.064,01	2.232.604,82	74,25
Diğer Gelirler	3.950.016,00	3.099.690,02	2.490.382,67	80,34
YARDIM VE FON GELİR.	4.210.027,00	1.820.777,48	1.820.777,48	100,00
TOPLAMLAR	79.018.057,00	65.115.407,21	61.396.110,71	94,29

Bu tablodan anlaşılacağı üzere 2005 yılı gelirleri hem tahakkuk hem de tahsilat açısından yüksek bir performans ile sonuçlanmıştır. Bu yıl içinde tahsil edilen toplam 61.396.390,21 TL gelirden; gerek kanuni pay, gerekse iadeler sebebiyle toplam 263.643,97 TL düşülmüş, Belediyenin net geliri 61.132.746,25 TL olarak gerçekleşmiştir. Gelirlerin etkin takibi ve tahsili ile giderlerde sağlanan tasarruflar sonucu Bütçe Nakit Açığı 2005 yılında ilk defa %4.57 seviyesine gerilemiştir.

Tablo 2.6. Net gelirlerin önceki yıllara göre mukayesesi

GELİRİN TÜRÜ	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VERGİ GELİRLERİ	21.120.531,98	28.129.909,99	42.506.087,29	56.355.987,95	26.761.369,52	29.685.995,43	26.465.751,32
VERGİ DIŞI GELİRLER	11.225.811,48	14.707.026,17	16.831.020,80	21.616.552,99	56.416.707,73	66.673.328,08	63.617.200,66
YARDIM VE FON GELİR.	1.274.895,08	1.673.813,43	1.795.638,15	740.000,00	9.281.074,00	4.255.638,40	5.343.945,27
TOPLAMLAR	33.621.238,54	44.510.749,59	61.132.746,24	78.712.540,94	92.459.151,25	100.614.961,91	95.426.897,25

Tablo 2.7. 2009 yılına ait gelirlerin detayları

GELİRİN TÜRÜ	BÜTÇE TAHMİNİ	TOPLAM TAHAKKUK	TOPLAM TAHSİLAT	TAHSİLATIN TAHAKKUKA ORANI
VERGİ GELİRLERİ	36.211.180,00	42.573.498,43	26.564.229,97	62,40
Emlak Vergisi	19.215.000,00	27.864.507,73	18.534.457,28	66,52
Çevre Temizlik Vergisi	2.400.000,00	6.077.193,68	1.136.819,65	18,71
İlan Reklam Vergisi	700.000,00	1.873.085,63	430.244,58	22,97
Harçlar	4.526.180,00	4.882.138,42	4.882.138,42	100,00
Diğer Vergi Gelirleri	9.370.000,00	1.876.573,01	1.580.570,05	84,23
TEŞEBBÜS VE MÜLKİYET GELİRLERİ	7.492.770,00	7.648.415,48	6.977.705,38	91,23
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	3.819.390,00	3.930.910,72	3.930.910,72	100,00
Kira Gelirleri	3.621.000,00	3.646.513,76	2.975.803,66	81,61
Diğer Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	52.380,00	70.991,00	70.991,00	100,00
ALINAN BAĞIŞ VE YARD.İLE ÖZEL GELİRLER	5.000.000,00	5.343.945,27	5.343.945,27	100,00
Proje Yardımları	5.000.000,00	5.343.945,27	5.343.945,27	100,00
DİĞER GELİRLER	61.582.200,00	43.977.157,90	43.473.643,57	98,86
Faiz Gelirleri	1.015.200,00	2.197.371,25	2.197.371,25	100,00
İller Bankası Payı	45.000.000,00	28.087.515,38	28.087.515,38	100,00
Diğer Paylar	1.731.000,00	2.023.439,92	1.918.534,64	94,82
Para Cezaları	3.780.000,00	3.185.165,14	2.792.026,56	87,66
Diğer Çeşitli Gelirler	10.056.000,00	8.483.666,21	8.478.195,74	99,94
SERMAYE GELİRLERİ	15.010.000,00	13.272.364,23	13.245.386,31	99,80
Red ve İadeler (-)	46.150,00			
TOPLAMLAR	125.250.000,00	112.815.381,31	95.604.910,50	84,74

Yazışma adresine ulaşılamayan mükelleflerin adreslerinin ve mükellef bilgilerinin tespiti için Vergi Dairelerine, Belediyelere, Yüksek Seçim Kuruluna, Nüfus İdarelerine, GSM İşletmeleri ve benzeri kuruluşlara yazı yazılarak önemli sonuçlar alınmıştır.

Yıllar itibariyle personel giderlerinde yapılan tasarruf ile yatırımlara ayrılan kaynak artışı aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Altındağ Belediyesi'nce yıllar itibariyle gerçekleştirilmiş olan giderler ve net gelirler aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 2.8. 2009 yılı Altındağ Belediyesi Faaliyet Raporu

YILLAR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PERSONEL GİDERİ	29.759.488,05	35.772.576,69	32.809.450,97	29.711.350,97	28.258.527,34	26.839.695,75	27.402.801,76
YATIRIM GİDERİ	2.067.832,16	1.938.879,74	10.826.869,62	33.541.891,20	34.121.105,52	42.880.101,35	14.015.310,77
NET GELİR	33.621.238,54	44.510.749,59	61.132.746,24	78.712.540,95	92.459.151,25	100.614.961,91	95.426.897,25

Tablo 2.9. 2009 yılı Altındağ Belediyesi Faaliyet Raporu

YILLAR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GİDERLER	43.579.992,68	55.472.460,12	64.057.972,85	85.798.337,63	89.187.867,34	06.837.697,35	78.030.824,26
NET GELİR	33.621.238,54	44.510.749,59	61.132.746,24	78.712.540,94	92.459.151,25	100.614.961,91	95.426.897,25

Yukarıdaki tablolardan anlaşılacağı gibi, Altındağ Belediyesi yıllar içinde gelir ve gider dengesini sağlamış, yatırımlarını artırmış, personel giderlerini azaltmıştır. 2007 yılında Altındağ Belediyesi bütçesi fazla vermiştir.

Gelir artışı sağlanırken, önceki yıllarda olduğu gibi taşınmaz mal satışı yapılmamış, öz gelirlerin etkin denetim ve takibi sonucu tahsilâtlar artırılmıştır.

2004 yılında bütçeden personel harcamalarına ayrılan oran yüzde 86 idi. Eski rakamla 33 Trilyon liralık net gelirin 26 Trilyon lirası personel maaşlarına gidiyordu ve bu nedenle belediye sürekli borçlanıyordu. Yeni yönetimin uyguladığı doğru ve gerçekçi politikalar sayesinde Altındağ

Belediyesi 2006 yılından bu yana, denk bütçe veren, borçlarını ödeyen, yatırımlarına milyonlarca liralık pay ayıran bir kurum haline gelmiştir.

Altındağ Belediyesi 5 yıl gibi kısa bir sürede bütçesini 3 kat arttırdı. Yani 5 yılda Altındağ Belediyesi Bütçesi %300 büyüdü. Gelir hesaplarına bakıldığında Altındağ Belediyesi hem tahakkuk hem tahsilat açısından her yıl daha da ileriye gidiyor. Belediyenin 2003 yılındaki geliri sadece 33 Milyon. 621 Bin YTL iken, 2005 yılında bu rakam 61 Milyon 133 Bin YTL'ye, 2006 yılında 78 Milyon 713 Bin YTL'ye, 2007 yılında ise 92 Milyon 459 Bin YTL'ye ulaştı. 2008 yılı geliri ise 100 Milyon 615 Bin YTL olarak gerçekleşti. 2009 yılında ise net gelir 95.426.897,25 TL oldu.

2009 yılında krizin etkileri ile mücadele eden Altındağ Belediyesi, İller Bankası ve Elektrik Tüketim Vergisi tahsilatlarından belediyelere aktarılan payların kesintiye uğraması nedeni ile gelirlerinde düşüş yaşasa da alınan tedbirlerle giderlerinde de azalmaya gitti.

2009 yılında net gelir 95.426.897,25 TL olarak gerçekleşirken, giderler ise 78.030.824,26 TL olarak gerçekleşti. Altındağ Belediyesi 2009 bütçesi, rakamlardan da anlaşılacağı üzere 17.574.086,24 TL fazla verdi. Bütçe fazlası bu dönemde %22.29 olarak gerçekleşti.

2004 yılında 85 milyon TL (eski para ile 85 trilyon TL) borçla belediyeyi devralan yeni yönetim ilk kez 2006 yılında geçmiş döneme ait borçlarını ödemeye başladı. Altındağ Belediyesi, 2009 yılında geçmiş dönemlere ait 17.465.693,48 TL borç ödedi. Böylece dört yılda geçmiş yıllara ait ödenen toplam borç 67.5 Milyon TL'ye ulaştı. Altındağ Belediyesi bugün borç yapmayan bir belediye konumuna geldi.

Altındağ Belediyesi'nin 2004 yılından önce yaşadığı mali sıkıntının sebepleri analiz edildiğinde bunda en büyük payın personel giderlerinin oluşturduğu görülür. 2002 yılında personel gideri, tahsil edilen net gelirin yüzde 96.15'ini oluşturuyordu. Aynı yıl yatırıma ayrılan pay ise 1 Milyon YTL'nin biraz üzerindeydi. 2003 yılındaki rakam da çok farklı değil. 2003 yılında da personel gideri, net gelirin yüzde 88.51'i idi. Personel sayısının azaltılması ile birlikte ilk defa 2007 yılında personele harcanan para yasal

sınır olan yüzde 30'lardan geriye düştü. 2009 yılında bütçenin %28'i personel giderlerine harcandı. 2009 yılında personel gideri 27.402.801,76 TL olarak gerçekleşti.

Tablo 2.10. Altındağ Belediye Başkanlığı İller Bankası Bağımlılık Oranı Hesabı

İşlem	İşlem Açıklaması	2003 Yılı	2004 Yılı	2009 Yılı
1	Net Gelir	33.621.000,00	44.510.749,00	95.426.897,00
2	İller Bankası Payı (-)	13.010.000,00	18.568.000,00	28.087.515,00
3	İller Bankası Payından Ayrık Net Gelir	20.611.000,00	25.942.749,00	67.339.382,00
4	Personel Gideri (01-02)	29.759.488,00	35.772.576,00	27.402.801,00
5	Mal ve Hizmet Alımı Gideri (03)	5.541.000,00	7.079.000,00	26.865.163,00
6	Faiz Gideri (04)	3.543.427,00	2.877.262,00	2.114.500,00
7	Giderler Toplamı (01+02+03+04)	38.843.915,00	45.728.838,00	56.382.464,00
8	Kaynak İhtiyacı * (7-3)	18.232.915,00	19.786.089,00	- 10.956.918,00
9	İller Bankası Payı ** (2)	13.010.000,00	18.568.000,00	28.087.515,00
10	İhtiyaç duyulan İlave İller Bankası Payı *** (8-9)	5.222.915,00	1.218.089,00	- 39.044.433,00
11	Bağımlılık Oranı (%) **** (8/9) * 100	140,15	106,56	-39,01

- * Giderleri karşılamak üzere, Belediye öz gelirleri ile karşılanamayan, bu nedenle İller Bankasından karşılanması beklenen toplam kaynak tutarıdır.
- ** Kaynak ihtiyacının İller Bankası Payı ile karşılanan mevcut tutarıdır.
- *** Mevcut kaynaklara ilaveten İller Bankasınca karşılanması beklenen kaynak ihtiyacı tutarıdır.
- **** Kaynak ihtiyacının İller Bankası Payına oranıdır. Oran arttıkça İller Bankasına bağımlılık artar, oran azaldıkça İller Bankasına Bağımlılık azalır. İdeal oran sıfır veya sıfırın altındaki orandır.

Altındağ Belediye Başkanlığına ait yukarıda verilen veriler ışığında:

2004 yılında tahakkuk eden zorunlu giderleri karşılamak için İller Bankasından alınan pay tutarının yetersiz kaldığı, esasen 13.010.000,00 TL pay yerine 18.232.915,00 TL pay alınması halinde giderlerin karşılanabileceği görülmektedir. Yani mevcut pay tutarının %140,15'i seviyesinde bir pay tutarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu demektir ki mevcut payın %140,15'i seviyesinde İller Bankasına bağımlılık bulunmaktadır.

2009 Altındağ Belediyesi'nin öz gelirleri ile bu yıl içinde tahakkuk eden zorunlu giderleri karşılamak mümkün görülmektedir. Çünkü giderler toplamı 56.382.464,00 TL olmasına karşın için İller Bankası payından ayrık tutulan öz gelirler tutarı 67.339.382,00 TL'dir. Bu durumda zorunlu giderleri karşılamak için İller Bankası payına hiçbir şekilde ihtiyaç duyulmamaktadır. Nitekim yıl içinde alınan İller bankası pay tutarının %39,01'i seviyesinde öz gelir fazlalığı bulunmaktadır.

Yapılan bu tespitler ışığında Altındağ Belediyesi'nin 2004 yılında İller Bankası payına bağımlılık oranı %140,15 seviyesinde iken 2009 sonu itibariyle bu oran azalarak sıfırın altında %39,01 seviyesine gelmiştir.

II. 5.3. Mali Kaynakların Yeniden Yapılandırılması ile Elde Edilen Yararlar

1. Vatandaş odaklı hizmet anlayışından hareketle, devir ve ferağı yapılan gayrimenkullerin, vergi değeri ilgisine bildirilmek üzere Altındağ Kaymakamlığı hizmet binası içinde Belediye İrtibat Bürosu oluşturulmuştur. Böylelikle gayrimenkulün devir ve ferağı için Tapu Sicil Müdürlüklerince istenilen emlak vergisi değerini öğrenmek için vatandaşın Samanpazarı'nda bulunun Belediye hizmet binası ile Dışkapı'da bulunan Kaymakamlık hizmet binası arasında koşturmasının önüne geçilmiştir.. Hem vatandaşın işi kolaylaştırılmış, hem de emlak vergisi tahsilâtının artırılması sağlanmıştır.

2. Belediye gelirlerinin tahakkuk ve tahsil işlemlerin kullanılan tek sicil numarası uygulaması tamamlanmıştır Böylelikle vatandaşın Belediyeye olan her türlü tahakkuklu borcu tek sicil numarası altında takip edilerek, gelirlerin tahsilâtı kontrollü bir şekilde yapılmaya başlanmıştır.

3. Teknolojinin bütün imkânları kullanılarak, Belediye gelirleri ile ilgili tüm veriler, İNTERNET aracılığıyla belediye web sayfasında mükelleflerin bilgisine sunulmuştur. Mükellefin vergi ve diğer yükümlülüklerine ait borçlarının internet aracılığı ile tahsilâtının kapsamı genişletilmiştir.

4. Merkez hizmet binasında bulunan POS makinelerinin sayısı artırılarak, vatandaşın ödemelerini daha kolay yapmaları sağlanmıştır. Sunulan bu imkân ile mükellef tarafından o an ödenmesi düşünülmeyen vergi ve diğer borçlarının da ödenmesi açısından cazibe oluşturulmuştur. Bu uygulama sonucu Belediye tahsilâtı kesin olarak artırılmıştır.

5. Taşınabilir POS makineleri edinilerek, tahsildar marifetiyle, vatandaşın bulunduğu yerde kredi kartı ile borcu ödeme imkânı sağlanmıştır. Böylece vatandaş tarafından evinde veya işyerinde kredi kartı ile ödeme yapılabilmesi cazibesi gelirlerin tahsilâtını mutlak suretle artırıcı bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

II. 6. BELEDİYE MAKİNA PARKININ İŞLETİLMESİNDE YENİDEN YAPILANMA

Mali disiplin yanında Altındağ Belediyesi elindeki araçlarla ve diğer fiziki kaynaklarla ilgili de yeniden yapılandırma çalışmalarına gitmiş ve Belediyeye maliyeti yüksek olan araçları elden çıkarmış onların yerine daha düşük maliyetli yöntemler araştırılmıştır. Durum analizi yapıldığında Belediyeye ait araç makine parkında komisyon marifetiyle yapılan tespitler ışığında toplam 127 aracın elden çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir. 127 aracın nasıl elden çıkarılabileceğine ilişkin metotlar ve yasal prosedürler belirlenmiş ve Karayolları, Trafik ve DSİ den gelen uzmanlarla birlikte belediyenin teknik adamlarından oluşan heyet eliyle 127 aracın ayrı ayrı ekonomik ömrünü doldurduğuna dair raporlar hazırlanmıştır. Bu teknik raporlara istinaden Taşıt Kanunu gereğince Valilikten araçların satılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

127 aracın büyük bir çoğunluğunun düşük bedellerle küçük belediyelere verilmesi konusunda müşterek karar alınmıştır. Buradaki temel amaç bu araçlardan yararlanabilecek ancak gelirleri düşük olan küçük belediyelerin yararlandırılmasıydı.

Araç satışı ile ilgili olarak belediye encümenince 127 ayrı ihale yapılarak tüm araçlar elden çıkarılmış ve devirleri yapılmıştır. İlk ihale 18.05.2004 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Araç satışlarından sonra 127 adet şoför personel açığa çıkmıştır. Bu personel belediyenin diğer birimlerine kaydırılmıştır. Bakım ve yedek parça ve akaryakıttan elde edilen tasarruflarda göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki rakamlar elde edile tasarrufun boyutunu göstermektedir.

Tablo 2.11.

1-Personel Ücretleri (127 İşçi Personel)	4.066.641.00-
2-Bakım ve Yedek Parça Giderleri	936.000.00-
3-Akaryakıt, Yağ Giderleri	145.094.00-
Toplam Tasarruf (Yıl)	5.147.735.00-
Araç Satış Geliri	331.350.00-
GENEL TOPLAM	5.479.085.00-

Görüldüğü gibi araç satışında dolayı Altındağ Belediyesine yaklaşık 5,5 milyon TL'lik bir kaynak temin edilmiştir. Elde edilen bu kaynakla belediyeye yeni iş makineleri alınmış ve binek araçlar kiralanmıştır. Ekonomik ömrünü tamamlayan ve hizmette aksaklıklara sebebiyet veren araçların hurdaya ayrılmasından sonra önce kiralama yöntemine giden Altındağ Belediyesi, 2009 yılındaki ÖTV indiriminden faydalanarak 35 yeni araç satın almıştır. Yenilenen filoda 35 adet binek aracı, 11 adet kamyon, 2 adet cankurtaran, 3 adet BMC otobüs, 4 adet midi otobüs, 1 adet Dodge otobüs, 5 adet cenaze arabası, 3 adet yol süpürme aracı, 2 adet paletli ekskavatör, 1 adet bobcad yükleyici, 1 adet lastik tekerlekli ekskavatör, 1 adet araç üstü hidrolik platform, 1 adet loder yükleyici, 3 adet asfalt silindiri, 3 adet kanal kazıcı yükleyici, 1 adet dorse olmak üzere toplam 77 adet yeni araç bulunmaktadır. Bu şekilde Belediye hizmetlerinin daha süratli ve verimli yürütülmesi, yakıt, parça, bakım, zaman ve hizmetin süratli ve sürekliliği bakımından tasarruf sağlanmıştır. Eski araçların elden çıkarılarak yerine yeni araçlar alınması ve hizmette kaliteye geçilmesi, personelin araç kullanımının

rahat olması ile zamandan ve hizmet ifasını kolay ve sağlıklı olmasından dolayı da çeşitli kazanımlar elde edilmiştir.

Tablo 2.12. Belediye'ye alınan araç ve iş makineleri tablosu

ALINAN ARAÇ CİNSİ	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BİNEK ARAÇ	-	1	-	-	-	34
KAMYON AS 950	-	1	-	-	-	
CANKURTARAN	-	2	-	-	-	
BMC OTOBÜS	-	1	-	1	1	
MİDİ OTOBÜS	-	-	1	1	1	1
DODGE OTOBÜS	-	-	-	-	1	
CENAZE ARACI	-	-	2	2	-	1
KAMYON FATİH	-	-	10	-	-	
YOL SÜPÜRME ARACI	-	-	3	-	-	
PALETLİ EKSKAVATÖR	-	1	-	1	-	
BOBCAT YÜKLEYİCİ	-	1	-	-	-	
LASTİK TEK. EKSKAVATÖR	-	-	1	-	-	
ARAÇ ÜSTÜ HİD. PLATFORM	-	-	1	-	-	
LODER YÜKLEYİCİ				1	-	
ASFALT SİLİNDİRİ				2	1	
KANAL KAZICI YÜKLEYİCİ 4X4X4				2	1	
DORSE				1	-	
TOPLAM	-	7	18	11	5	36

II. 6.1. Makine Parkında Gerçekleştirilen Yeniden Yapılandırma ile Elde Edilen Yararlar

1. Eski araçların satılması nedeniyle belediyenin yakıt, yedek parça, bakım, onarım masrafları ortadan kalkmıştır.

2. Buna bağlı olarak tamirhanelerin iş yükü azaltıldığından fazla personel başka birimlere kaydırılmıştır.

3. Birim amirleri ihtiyaç halinde kendileri araç kullandıkları için, makam şoförleri çöp toplama hizmetlerine kaydırılmıştır.

4. Mevcut ve yeni araçları kullanan personelin motivasyonu artırılmıştır.

5. İhtiyaç dışında fazla şoför istihdamı önlenmiştir.

Hem personel sayısının azaltılıp yeniden yapılandırılmasıyla hem de araç parkının yeniden düzenlenmesiyle yapılan tasarruf tutarı, Altındağ ilçesinin yatırım harcamasında kullanılmıştır. Elde edilen bu kaynak ile devasa parklar yapılmış, yollar açılmış, kaçak yapılar yıkılmış, gecekondular enkaz bedelleri ödenmiş, yeni iş makineleri alınmış, belediye hizmet binası baştan aşağı yenilenmiştir. Mahalle muhtarlık binaları yapılmış, mahallelere spor tesisleri yapılmış, hanımlar eğitim kültür merkezleri ile gençlik merkezleri binaları inşa edilmiş, konukevleri açılmış, Altınay birimi faaliyete geçirilmiş, belediyeye ait bazı binaların tamir tadilat işleri yapılmış, bölgede bulunan okulların tamir ve tadilatı yapılmış, personelin maaşı zamanında ödenir hale gelmiş, sosyal ve kültürel birçok faaliyetler finanse edilmiş vs. kısacası birçok anlamda hizmet gerçekleştirilmiştir. Altındağ Belediyesi'nin yatırım harcamalarının kesinleşmiş tutarı daha önceki yıllarda 2 Milyon lirayı bulmazken 2007 yılında 40 milyon TL, 2008 yılında ise yatırıma harcanan para 42.8 milyon TL'ye ulaşmıştır. Yatırıma harcanan para 20 kat artmıştır.

II. 7. ALTINDAĞ'DA MAHALLELERİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

Altındağ Belediyesi yukarıdaki projelere ilaveten ayrıca hizmet sunduğu mahallelerin durumunu incelemiş ve yeniden yapılandırılmasına karar vermiştir. Böylece bu bölgelere daha verimli ve etkili hizmet götürebilmek mümkün olacaktır. Burada temel amaç Altındağ ilçe sınırları içinde bulunan küçük nüfuslu mahallelerin ortadan kaldırılarak diğer mahallelerle birleştirilmesi, yapılan kamusal hizmetlerde yaşanan karmaşanın giderilmesi, muhtarlardan gelen taleplerin yerine getirilmesinde daha hızlı ve etkin çalışmaların gerçekleştirilmesi ve mahallelere yapılacak olan yatırımlarda kaynakların daha etkili ve verimli kullanımının sağlanmasıdır. Bu proje gerçekleştirilirken özellikle mahalle muhtarları, vatandaşlar ve ilgili birim

müdürleri ve belediye meclis üyelerinin katılımı sağlanarak ortak çözümler bulunmaya çalışılmıştır.

Durum Analizi ve Mahallelerin Yeninden Yapılandırılması: Altındağ Belediye sınırları içerisinde toplam 113 mahalleye ilişkin birleştirme çalışmalarının yapılabilmesi için İmar Müdürlüğü ve Yazı İşleri Müdürlüğüne çalışma yapılmış ve yapılan çalışma sonrasında, Altındağ Belediye Meclisinin onayına sunularak 113 mahalle 59'a düşürülmüştür. Anılan meclis kararı ilgili makamlarca da onaylanarak yürürlüğe konulmuştur.

Belediye sınırı içerisinde Ulus merkeze yakın Kale çevresinde küçük küçük ve seçmen sayısı 150 kişinin altında bulunan mahallelere daha hızlı ve kolay hizmet götürmek ve bürokrasinin azaltılması amacıyla İmar ve İstimlâk Müdürlüğüne yerinde ve harita üzerinde incelemeler yapılmış, bir rapor hazırlanarak Altındağ Belediye Meclisi tarafından karar alınmış, Ankara Valiliğinin Olur'ları alınarak 69 mahalle birleştirilerek 19'a düşürülmüştür. Yeni oluşturulan mahalleler; Evliya Çelebi Mahallesi, Doğanbey Mahallesi, Hacı Bayram Mahallesi, Anafartalar Mahallesi, Necatibey Mahallesi, Kale Mahallesi, Sakarya Mahallesi, Gündoğdu Mahallesi, Şükriye Mahallesi, Fatih Mahallesi, Yavuz Selim Mahallesi, Orhangazi Mahallesi, Çandarlı Mahallesi, Öncüler Mahallesi, Engürü Mahallesi, Gökçenefe Mahallesi ve Yıldırım Beyazıt mahallesidir. Bu kapsamda Siteler Mahallesi de bölünerek, bir kısmı Seyfi Demirsoy Mahallesi, bir kısmı da Ulubey Mahallesi birleştirilmiştir. Yüksek Seçim Kurulunun 26.02.2005 gün ve 68 sayılı kararı ile yeni oluşan mahallelerde Muhtarlık ve İhtiyar Heyeti seçimleri 05.06.2005 tarihinde yapılmıştır. Altındağ Muhtarlar Derneği tarafından Ankara 2 nci İdare Mahkemesi nezdinde Altındağ Belediye Meclisinin mahalle birleştirilmesine ilişkin kararına karşı iptal davası açılmış, Ankara Ankara 2 nci İdare Mahkemesinin 31.2.2006 tarihli Kararı ile açılan iptal davası reddedilmiştir.

2007 yılında alınan bir kararla başka mahalleler de birleştirilmiş ve Altındağ'daki mahalle sayısı da aşağılara inmiştir. Altındağ Belediye Meclisi'nin 10/10/2007 tarih ve 1377 sayılı kararı ile uygun bulunan ve Ankara Valiliği'nin 13/11/2007 tarihli Olur'u ile; yapılan yeni birleştirmelerle

Altındağ'daki muhtarlık sayısı, Altınova'ya bağlı iki köyün Altındağ'a bağlanması ile 56 olmuştur. Mahallelerin ve muhtarlarının isimleri Ek 1'de verilmektedir.

II. 7.1. Elde Edilen Yararlar

Altındağ'da mahalle sayısının 113'ten 56'ya düşürülmesi ile birlikte her mahalleye bir muhtar evi yapılması için kampanya başlatılmıştır. Bu kampanyanın sonucunda, çağdışı mekânlar olan ya da eskiyen muhtarlık binalarının yerine çağdaş ve fonksiyonel 35 adet muhtar evi yapılmıştır. Betonarme karkas sistemiyle inşa edilen binaların girişinde bekleme odası, muhtar çalışma odası yer almaktadır. Toplam 50 metrekare büyüklüğünde olan yeni muhtarlık binaları ile muhtarların hem modern bir ortamda çalışmaları, hem de vatandaşlara kaliteli hizmet sunmaları amaçlanmaktadır. Ayrıca belediye binasında "Muhtarlık Hizmet Birimi" kurulmuş ve muhtarların belediyedeki işlemlerini kolayca takip etmeleri ve sorularına çözüm üretilmesi sağlanmıştır. Bölge halkı ve muhtarlarla daha sağlıklı ortamlarda iletişim kurulması temin edilmiş, hizmetlerin daha kaliteli, etkin ve hızlı sunulması konusunda çeşitli kazanımlar elde edilmiştir.

III. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Yine aynı projeler paketinde bulunan son proje Altındağ'ın görünümünü ve imajını değiştirecek olan kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim projesidir. Altındağ'ın en büyük sorunlarından olan kaçak yapılaşma ve çevredeki kötü görünümle ilgili suç işleme oranlarının yüksekliği ilçeden nüfus kaçışına neden olmaktadır. Ancak bu proje ile hem Altındağ'daki kötü görünümlerin değişeceği hem de tekrar bir cazibe merkezi haline geleceği umulmaktadır. Geçmişte Ankara'da en önemli merkez olan Altındağ ilçesi özellikle Aktaş, Yenidoğan, Ankara Kalesi Civarı ve karşısındaki bölgeler gibi semtlerdeki gecekondular, sorunlarla dolu toplumsal yaşam bu çalışmalarla değişime uğrayacak ve çağdaş görünümlü binalarda yaşayan bir bölge haline geleceği tahmin edilmektedir.

Yukarıda ele alınan yeniden yapılandırma çalışmalarının bir sonucu olarak daha aktif hale gelen Belediye teşkilatı ve elde edilen tasarrufların ilçe halkına yatırım olarak döndürmek kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim yönetimi projesinin ana konusu olmuştur. Böylece bu çalışmalar yeniden yapılanma sonucu yapılan tasarruflardan elde edilen kaynakların (fazla personelin azaltılması, ekonomik ömrünü tamamlayan araç-gereçlerin satılması, tahsilatın artırılması, gereksiz harcamaların önüne geçilmesi) etkin, radikal ve doğru kararlarla kullanımı amaçlanmıştır. %85'i gecekondularla teşekkül olan Altındağ Bölgesinin imar çalışmalarının yapılması, cadde ve sokakların açılması, yerleşim yerlerindeki gecekonduların yıkılarak modern konutların inşa edilmesi, imara uygun cadde ve sokakların açılması park ve bahçe gibi dinlenme alanları ile spor tesislerinin yapılması, bölge halkının sosyal ve kültürel faaliyetlerinin artırılması hedeflenmiştir. Böylece bu kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim yönetimi projesi, tasarruflardan elde edilen kaynaklarla bölgeye yatırım yapılması, bölge halkının sosyal ve kültürel düzeyinin yükseltilmesi konusuna odaklanmıştır.

Bu değişim yönetimi gerçekleştirilirken yine katılımcı bir anlayışla üniversitelerde kentleşme ve şehircilik üzerine uzman akademik kariyeri olan kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Yatırıma yönelik faaliyet gösteren birim Müdürleri ile toplantılar düzenlenmiş ve öncelikle bölgenin mevcut yapısı incelenerek açılacak cadde ve sokaklar tespit edilmiştir. Yıkılması gereken gecekondular ve binalar belirlenmiş ve Belediye Başkanı bizzat mahalle muhtarları ve mahalle halkı ile ayrı ayrı bilgilendirme toplantısı düzenleyerek halkın direncinin azaltılması amaçlanmıştır.

Durum Analizi: Kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim yönetimi projesine başlamadan önce yapılan durum analizinde % 85'i gecekondulardan oluşan %69'unun ise imar parselasyonunun yapılmadığı bir Altındağ ile karşılaşılıyordu. Altındağ bölgesinin büyük bir bölümü teneke çatılı, geri kalmış görüntüsü ile Ankara'ya yakışmayan bir tablo sergilemekteydi. 2003 yılında Altındağ Belediyesi tarafından sadece 68 inşaat ruhsatı verilmişti. Müteahhitler bölgede yatırım yapamıyordu. Çünkü yapılan inşaatlara ilçenin düşük imajı nedeniyle talep gelmiyordu. Açılmayan cadde ve sokaklar da olduğu için iki araç yan yana geçemiyordu. Sokak ve caddelerin birçoğunu asfaltsız, çamur ve toprak yol halindeydi. Park olarak yapılan ancak Altındağ halkının istifade edemediği, güvenliği olmayan çok küçük onlarca park denemeyecek yerler mevcuttu. Bölge çocuklarının spor yapabileceği alanlar olmadığı için kahve köşelerinde zaman geçiren bir gençlik mevcuttu. Kısacası Altındağ bölgesi; imardan eğitime kadar tüm hizmetlerden yoksun bir bölge idi.

III. 1. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM İÇİN YAPILANLAR

İşte bu kentsel ve toplumsal sorunlara çözüm bulmak amacıyla, yeniden yapılandırma çalışmaları sonucu elde edilen tasarrufları, ilçe insanının yararına yatırıma dönüştürmek üzere kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Bu noktada yapılan tasarruflardan elde edilen kaynaklarla bölgeye yatırım yapılması ve bölge halkının sosyal ve kültürel düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla öncelikle 6 ana faaliyet alanı belirlendi. Bunlar;

1. İmar faaliyetleri,
2. Yatırım faaliyetleri,
3. Sosyal ve Kültürel faaliyetler,
4. Tarihi dokunun yenilenmesi,
5. Eğitime destek faaliyetleri,
6. Diğer faaliyetler.

Daha sonra bu ana faaliyet alanları içerisinde yer alacak Müdürlükler belirlenerek yatırımların nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışmalara başlanılmış oldu.

III. 1.1. İmar Çalışmaları

2004 yılında göreve gelindiğinde Altındağ'ın %69'unun imarsız, %85'inin gecekondulardan oluşması nedeniyle imar çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştı. İmarlı alanlarda yapılaşmanın önünü açabilmek için öncelikle imar planlarında 5000'lik nazım imar planlarına göre plan tadilatları yapılarak, bölgelerin kat karşılığı yapılaşmasını temin edecek şekilde kat rejimleri 2 kattan, 3 kattan 4 kata çıkartılmış, inşaat yoğunlukları ve diğer imar hakları bu planlar çerçevesinde yapılaşmasının önünü açacak şekilde yeni haklara kavuşturulmuştur.

Mart 2004 tarihinde iskana uygun 3834 ha'lık alanın yalnızca yüzde 31'lik , imar planları hazır durumdayken, bu oran 2005 yılında yüzde 68'e çıktı. 2005 yılında, Karakum, Yıldıztepe, Başpınar, Beşikkaya, Çamlık, Gültepe, Server Somuncuoğlu, Sultan Murat Mahallelerinin imar planları tamamlanarak, tapu tescil işlemleri bitirildi. 2006 ve 2007 yılında yapılan çalışmalarla bu oran yüzde 80'i aştı. 2008 ve 2009 yılında yapılan çalışmalarla ise Altındağ'ın imarı neredeyse bitme aşamasına geldi. 2009 sonu itibari ile Altındağ'ın yüzde 95'inde imar tamamlandı.

Altındağ Bölgesi hudutlarında birkaç bölge hariç tüm mahallelerde imar planı revizyonları Belediye tarafından yapılmış ve uygulanmaya başlamıştır. Yine aynı uygulama içerisinde bu mahallelerin yeni oluşan imar planlarına göre parselasyon planları yapılmış, bunlarla ilgili arazi çalışmaları bitirilmiş, büyük bir kısmının tapuya tescilleri yaptırılarak bölgelerin hızlı bir şekilde inşaat uygulamasına geçilmesi temin edilmiştir. Bu mahallelerdeki revizyon imar planlarının tamamlanması ile Altındağ'ın %95'i imarlı hale getirildi.

Altyapı yetersizlikleri, imar sorunları ve bozuk yollar nedeniyle birkaç yıl öncesine kadar hiçbir müteahhidin iş yapmak istemediği Altındağ'ın pek çok mahallesinde yeni ve modern binalar yükseliyor. Olumsuzluklar nedeniyle ilçeyi terk eden müteahhitler, bitirilen imar planları, yıkılan gecekondular ve açılan yollar sayesinde yönlerini tekrar ilçeye çevirdiler.

1984 yılından 2004 yılına kadar Altındağ Belediyesi'ne sadece 3 bin 800 inşaat ruhsatı için başvuru olmuş. İmarlaşma oranının kademeli olarak arttığı 2004 yılından 2009 sonuna kadar ise 2 binden fazla ruhsat verildi. Bu rakamlar Altındağ'ın nasıl sağlıklı ve planlı bir şekilde dönüştüğünün önemli göstergelerinden biri

Kemikleşmiş sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla kararlar alan Altındağ Belediyesi, yıkım çalışmalarına 2005 yılında başlamıştır. Bölgede yapılaşmasının artması, altyapı çalışmalarının hız kazanması, sağlıklı bir Altındağ'ın yeninden imar edilmesi için vatandaşın ikna yoluyla desteği

alınmış ve kişileri üzmeden, canını yakmadan, kaçak yapılar yıkılmıştır. Altındağ Belediyesi, bugüne kadar girmekten korkulan ve yıkmakta sorun yaşanan bölgelerde kararlı bir şekilde çalışmalarına devam etmiştir. Belediyenin ikna politikası ve katılımın sağlanması yoluyla, yıkımların insanlara zulmetmek için değil, çocuklarının geleceği için yapıldığı mesajı halkın direncini azaltmış ve hatta yardım ve desteğini bile kazandırmıştır. Belediyenin stratejik planı ve tespit edilen öncelikleri ile % 85'i gecekondulu olan Altındağ'da dönüşüm projelerine ve gerçekçi yatırımlara hız vermek amacıyla 2005 yılı kamuoyuna yıkım ve dönüşüm yılı olarak ilan edilmiştir. Yıkımlar sürerken, denetim çalışmalarının sıklaştırılması ile kaçak yapıya izin verilmemiş, kaçak yapı sayısı 2005 yılında sıfıra düşürülmüştür. 2005'ten itibaren tek bir kaçak yapı yapılmasına dahi izin verilmemiştir. 2009 yılında yapılan 11 kaçak yapı, sürekli bölgeyi gezen denetim ekipleri tarafından anında yıkılmıştır.

2005 yılı boyunca 32 mahallede yıkım çalışmaları sürdürülürken, hak sahiplerinin mağdur olmaması içinde gerekli çalışmalar yürütülmüştür. Arsalarına yakın bölgelerde kendilerine yer gösterilirken enkaz bedelleri de gecikmeden ödenmiştir. Diğer yandan kanunlar karşısında hiçbir hak talebinde bulunamayan vatandaşlara dahi belediyenin böyle bir yükümlülüğü olmamasına karşın yardım adı altında ödeme yapılmıştır. 2005 yılında hak sahiplerine enkaz bedeli olarak 5 Milyon TL ödeme yapılmıştır. Aslında maliyeti 25 Milyon TL'yi bulan ödeme gerçekleşmiştir. 2009'da ise Altındağ Belediyesi, evleri yıkılan hak sahiplerine 4 Milyon TL ödemiştir. Son beş yılda Altındağ Belediyesi enkaz bedeli olarak toplam 19 Milyon TL hak sahiplerine para ödemiştir.

2005 yılından 2008 sonuna kadar 14 binden fazla gecekondulu yıkan Altındağ Belediyesi, 2009 yılında ise 1500 gecekondulu yıkımı gerçekleştirmiştir. Yıkım yapılan alanlarda imar planları uyarınca yol açan, sosyal donatı alanları, kültür merkezleri ve parklar inşa eden Altındağ Belediyesi 2009 sonu itibari ile ise toplam 15.500 adet gecekondulu yıkmıştır. 2009 yılında 33 farklı mahallede yıkım yapılmıştır. En çok yıkım Önder,

Serversomuncoğlu ve Feridun elik Mahallerinde gerçekleştirildi. nder Mahallesiinde 178 adet gecekodu yıkılırken, Serversomuncuoğlu Mahallesi'nde 115, Feridun elik Mahallesi'nde ise 113 gecekodu Altındağ Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü ekipleri tarafından yıkılmıştır.

İmar planlarının tamamlanmasıyla tapu dağıtımları da hızlanmış, Altındağ Belediyesi yapılan revizyon ve parselasyon planlarının tapuya tescili ile 2009 yılında ise 7900 tapu dağıtmıştır. Böylece 2004 yılından beri dağıtılan tapu sayısı da 52.000'e ulaşmıştır,

Müteahhitler artık Altındağ'a rağbet etmeye başlamıştır. İmarı olmayan bölgelerin imar planlarının hazırlanması imar yollarının açılması ve ilçenin görünümünü değiştiren büyük projelerin hayata geçirilmesi ile müteahhitlerin gözü bölgeye çevrilmiştir.

Altındağ Belediyesi yıkımlara start verdiği 2005 yılından beri yıkımlara paralel olarak imar yollarını da amayı sürdürmektedir. Bir arabanın zor geçtiği yollar bugün 20-30 metre genişliğinde yollar haline gelmiştir. Trafik rahatlamış, ulaşım kolaylaşmış ve bölge değer kazanmıştır. Altındağ Belediyesi hizmet bölgesinde 2003 yılında 2100 metre açılmışken bu sayı 2004 yılında 2600, 2005 yılında da 25.300 metreyi bulmuştur. 2004'ten 2008 sonuna kadar 180 km'den fazla ana cadde ve bulvar açan, ara sokakların altyapı ve asfalt çalışmalarını bitiren Altındağ Belediyesi, ilçenin ana arterlerinin açılması konusundaki çalışmalarını 2009'da da sürdürdü. 2009 yılında gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte 2004 yılından 2009 yılı sonuna kadar toplam 210 km yeni yol açıldı.

2009 yılında Feridun elik Mahallesi 8. Cadde'de yapılan çalışmalar sonunda eskiden 10 metre olan yol, 20 metreye genişletildi, iki arabanın zor geçtiği 5 metre enindeki şehit Cemalettin Koca Caddesi de 10 metreye genişletildi.

nder Mahallesi'nde de Uygar Sokak, Bayram Sokak ve Tipi Sokak'ta yol genişletme çalışmaları gerçekleştirildi. nder Mahallesi'nde yolu açılan

bir başka cadde ise Öner Caddesi oldu. 7 metre enindeki Öner Caddesi 15 metreye genişletildi.

Bir başka çalışma da Doğantepe Mahallesi 1329. Sokakta yapıldı. Çalışmalarla 5 metre enindeki yol 15 metreye genişletildi. Yine Gülpınar Mahallesi de 2009 yılında yol açma çalışmalarının yoğun olarak gerçekleştirildiği bir başka mahalle oldu.

Bu açılan yollardan 2003 yılında 8 bin ton asfalt dökümü yapılmışken, 2004 yılında 13.500 ton, 2005 yılında ise 54.400 ton asfalt dökülmüştür. 2007 yılında 81.000 ton asfalt dökülürken, 2009'da ise 75.000 ton asfalt döken Altındağ Belediyesi, 51 mahalledeki bozuk satırları da yeniden kullanıma kazandırdı.

Doğalgaz veya alt yapı çalışmaları cadde ve sokaklarda bozulan asfalt zeminleri de hızla onaran belediye ekipleri altyapı tesisleri tamamlanan yolların asfalt kaplamasını da karayolları standartlarına göre yapıyor.

Diğer yandan 2009 yılında Altındağ Belediyesi asfaltlanan yollara 11.000 m bordür taşı ve 7.000 m² tretuvar döşedi.

Toplu Konut Projeleri (TOKİ ile işbirliği içinde yürütülen projeler)

Mart 2004 tarihinde yalnızca % 31'i imarlı durumda olan Altındağ'ın sağlıklı bir yapılaşmaya kavuşması için Altındağ Belediyesi Toplu Konut Projelerine ayrı bir önem vermektedir. Altındağ bölgesinde yıkım çalışmaları artarak devam ederken yıkılan varoşların yerlerine; Toplu Konut İdaresi (TOKİ) ve özel müteahhitlerin toplu konut projeleri ile Altındağ'da kentsel dönüşüm çalışmalarına başlanılmıştır. Bunlar arasında bazıları şunlardır.

- **Aktaş Toplu Konut Projesi 1.Etap:** Toplam alanı 22554 metrekare olan ve Toplu Konut İdaresince yapılan proje, 9 blok 10-11 katlı toplam 426 konutluk asansörlü, doğalgazlı sitede üç oda bir salon olarak planlanan evlerden bu bölgede gecekondusu bulunan herkes yararlanmaktadır. 2006 yılı Ağustosunda başlatılan ve bir yıl içinde bitirilen evlerin anahtarları hak

sahiplerine teslim edildi. Geçmişte bu alanda gecekondusu olan vatandaşlar bugün modern konutlarda oturuyor.

- **Aktaş Toplu Konut Projesi 2. Etap:** 1280 daireden oluşan proje kapsamında bölgeye ayrıca idare için tesis binası, içinde kadın eğitim ve kültür merkezi ile kreş de olan bir sosyal tesis ve ticaret merkezi yapılıyor. İnşaatında son aşamaya gelindi. 2011 yılında hak sahiplerine anahtarları teslim edilecek. Hak sahipleri tapularında belirtilen metrekareler üzerinden yapılacak bir hesaplamayla ev sahibi olacaklar. Aradaki farkı, 1. Etapta olduğu gibi 10 ya da 15 yıl gibi çok uzun vadede ve düşük miktarlarda, sıkıntıya girmeden kira öder gibi ödeyip evlerine kavuşacaklar.

- **Doğantepe Toplu Konut Projesi:** Toplam alanı 17269 metrekare olan ve Toplu Konut İdaresince yapılan proje, 6 blok 10-11 katlı toplam 292 konutluk asansörlü, doğalgazlı bir site projesidir. Çevre düzenlemesi, otoparkı, oyun parkları ve alt yapısı ile Altındağ için prestij çalışmalarından biridir. İnşaatı tamamlanmış ve hak sahiplerine evleri teslim edilmiştir.

- **Bentderesi Toplu Konut Projesi:** Bentderesine yeni bir kimlik kazandıracak bir projedir. Caddenin iki cephesinde toplam dört bölümden oluşan projenin inşaatı tamamlanmıştır. 9'ar katlı asansörlü kat kaloriferli, panel kapı, ısıcamlı bina olarak düşünülmüştür. Otoparkı ve deposu, alt katında pasaj dükkanları bulunan projede daireler 110-140 metrekare büyüklüğündedir.

- **Karacaören Toplu Konut Projesi:** "Ankara Kuzey Kent Girişi" projesi çerçevesinde yıkılan gecekondulardan hak sahibi olmayanların yerleştirildiği Toplu Konut İdaresi (TOKİ) tarafından yapılan projedir.

- **Gültepe (Çinçin) Toplu Konut Projesi 1. Etap:** Yaklaşık 1000 gecekonduyu yıkılarak inşa edilen birinci etapta Altındağ Belediyesi Gültepe mahallesinde dört ada, 48.173 m² alan üzerinde 784 konutluk dev bir yaşam alanı yarattı. Kızılay ve Ulus'a 10 dakikalık mesafede bulunan Ankara'nın geçmiş zamanda en değerli alanlarından biri olan bölgede 14 blok yer alıyor. Tek bir blok, kottaki 2 kat da hesaplandığında zeminle birlikte 16 kattan oluşuyor. Her katta brüt 126 m² olan 4 daire mevcut. Hak sahiplerini anahtarlarını alarak konutlara yerleştiler.

Ankara'nın merkezinde olduğu halde, bir "gecekondu başkenti" olan ve adı suçla anılan Çiçin de Altındağ'ın yaşadığı kentsel dönüşümden payına düşen gelişmeleri aldı. 2006 yılında başlatılan ilk etap toplu konutların beklenenin üzerinde talep görmesi üzerine bölgede ikinci etap toplu konut çalışmalarını başlatan Altındağ Belediyesi bu projede de sona yaklaştı.

- **Gültepe (Çiçin) Toplu Konut Projesi 2. Etap:** İnsanların bir dönem arabalarıyla dahi geçmekten korktukları Çiçin bölgesi, birinci etap toplu konut projesinin hayata geçirilmesinin ardından yepyeni bir görünüme kavuştu. Kötü şöhreti ile anılan bölgede gecekonduların yerini lüks konutlar almaya başladı. Altındağ Belediyesi 2009 yılında ikinci etabın da inşaatına başladı. Yine TOKİ ile ortak yürütülen proje çerçevesinde 200'den fazla gecekondu yıkıldı. 664 konutluk projede 21 blok bulunuyor. 2. Etap inşaatının 2011 yılında bitirilerek hak sahiplerine dağıtılması hedefleniyor. Bunun dışında Altındağ İlçe Emniyet Müdürlüğü binasının inşaatı da bu proje kapsamında devam ediyor. Altındağ İlçe Emniyet Müdürlüğü'nün bu bölgeye yapılması da, geçmişte polisin dahi girmekte zorlandığı söylenen Çiçin için bir simge olacak.

- **Gültepe (Çiçin) Toplu Konut Projesi 3. Etap:** Çiçin'deki değişimin son halkası ise 3. Etap Toplu Konut Projesi olacak. İmar Müdürlüğü tarafından tespitleri yapılan yaklaşık 200-250 gecekonduyun yıkımından sonra başlayacak projede konut dışında, cami, spor alanı ve ticaret merkezi de yer alıyor. Yıkımlar tamamlanmak üzere, 2. Etabın bitirilmesinin ardından, yine TOKİ ile 3. Etabın inşaatına da başlanacak. Üçüncü etabın da tamamlanmasıyla birlikte Ankara'nın ünlü semti Çiçin tamamen tarih olacak.

- **Gökçeneffe-Doğanşehir Kentsel Dönüşüm Projesi:** Gökçeneffe Mahallesi'nde inşaatına başlanan toplu konutların inşaatı devam ediyor. Temeli 2009 Temmuz ayında atılan ve yaklaşık 12 bin metrekare alan üzerinde inşa edilecek dört blokluk projede 212 daire, iş ve ticaret merkezlerinin yanı sıra açık ve kapalı otoparklar ile rekreasyon alanları da bulunuyor. İnşaatı bitme aşamasına geldi.

III. 1.2. Yatırım Çalışmaları

Yukarıda anlatıldığı gibi yeni yapılandırma sonucunda elde edilen tasarrufların özellikle sosyal yatırıma dönüştürülmesi önem kazanmıştır. Parklar, Meydanlar, Sosyal tesisler, ticaret ve alış-veriş merkezleri, bölge halkının ve gençlerin yararlanması için spor tesisleri, kültür merkezleri sosyal yatırımlar arasında sayılabilir.

Park Projeleri

Altındağ Belediyesi, başlattığı dev parklar döneminin gerekçelerini şöyle sıralıyor: Çocuklarımız çamurun içinde değil, büyük parklarda oynasın, vakit geçirsın, bir şeyler öğrensın istiyoruz. Altındağlı 21.yüzyılın nimetlerinden bir Çankayalı, bir Keçiörenli, bir Yenimahalleli kadar yararlansın istiyoruz. Gelecek seçim için değil, gelecek nesil için çalışıyoruz. Bunu da hayata geçirdiğimiz ve geçireceğimiz büyük projelerle yapmayı planlıyoruz. Altındağ'a yaraşır dev parklar dönemini başlattık. Altındağ bölgesinde park denilemeyecek yerler, tinercilerin ve alkol bağımlılarının mekânı galine gelen, ailelerin kullanamadığı, küçüklüğünden dolayı personel görevlendirilemeyen onlarca yer bölge halkının da isteği doğrultusunda kapatılmıştır.

Altındağ Belediyesi tarafından, 2004 yılından sonra küçük parkların yerine yapılan devasa parklar aşağıda sayılmıştır.

Deniz Feneri Parkı: Altındağ'da Dev Parklar dönemi 'Deniz Feneri' ile başladı 20.000 m2 büyüklüğe sahip park, Selçuklu mimarisinden motiflerle süslendi. Çocuk parkı, kay kay ve özel paten pistiyle çocukların keyifli dakikalar geçirmesinin sağlandığı parkta, yetişkinler için de yürüyüş yolları ve dinlenip piknik yapabilecekleri alanlar hazırlandı. Deniz Feneri Parkının Belediyeye 1,3 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Çamlık Parkı: Çamlık Parkı, Altındağ Belediyesi'nin 2005 yılı içerisinde gerçekleştirdiği en büyük ikinci park. 19.000 m2 alan üzerine tesis edilen parka, vatandaşların yararlanabilmesi için piknik alanları, çocuk oyun

alanları, gazebolar, seyirlik rıhtımlar, geçişleri kolaylaştıran köprüler, gezinti yolları, yürüyüş parkurları ile kondisyon aletleri, kır kahvesi, oturma bankları ve havuz yapıldı. 10 bin metrekare çim alanı, 1313 adet ağaç, 335 metrekare gölete sahip Çamlık Parkı'nın Belediyeye 1 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Atilla-Aktaş Mini Koru ve Şelalesi: 5800 metrekare büyüklüğünde alanı ve şelalesi bulunan parka 530 adet 2,5-3 metre boyunda ibrelili ağaç dikimi yapılmıştır. Yeşil alanı mevcuttur. Atilla-Aktaş Mini Koru ve Şelale Parkının Belediyeye 850 Bin TL maliyeti olmuştur.

Mevlana Parkı: 35.000 metrekare büyüklüğünde, 6 metre yüksekliğinde şelale, gezinti yolları, geniş çim alanları, konferans salonu, çocuk oyun parkı mevcut olan Mevlana parkı, Hz. Mevlana Celaleddin Rumi'nin yaşam felsefesi günümüze modernize edilerek işlenmiştir. İçerisinde mini bir gölet, semazen okulu, gel kapısı, semazen ve halk oyunlarının öğretildiği derslikler, meşhur türbenin kubbe kısmına benzetilen restoran mevcuttur. Mevlana Parkının Belediyeye 4 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Su Parkı: Altındağ'da bir ilk olan su parkında, 37.000 metrekare büyüklüğünde, 350 kişilik restoran, dükkânlar, yüzme havuzu, su kaydıracağı ve nikah salonu mevcut. Altındağ Belediyesi Su Parkı içinde Olimpik Kapalı Havuz, Yarı Olimpik Açık Havuz, Su Kaydırakları Havuzu, Çocuk Havuzu, Açık Satranç Sahası, Plaj Voleybol Sahası, Fin Hamamı, Fitnes ve Kondüsyon Salonu, Aerobik Salonu ve yeşil alanlar yer alıyor. Aqua Parkının Belediye 5,3 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Kosova Parkı: Park, yeşil alanlar, çiçek gösterili meydanlar, gezinti yolları, gazebo ve piknik masaları, çocuklar için mini anfi tiyatro gibi donatılardan oluşuyor. Yeşil alan ağırlıklı olarak planlanan bu projenin de hataya geçmesi ile bu bölgede yaklaşık 45.000 m²'lik bir rekrasyon alanı Altındağ'a kazandırılmış oldu. Kosova Parkı'nın belediyeye maliyeti 725 bin TL olmuştur.

Cemre Parkı: Engelli vatandaşlarımızın kullanımına uygun kent mobilyaları, kafeteryası, yer satrancı, havuzu, oyun alanları ile dikkat çekici bir park. Cemre Parkının Belediyeye 1 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Seğmenler Kent Meydanı 9.000 metrekare büyüklüğünde, 20-25 bin kişinin aynı anda kullanabileceği, konser, miting, sokak tiyatrosu gibi pek çok etkinliğin yapılabileceği çok amaçlı meydan. Seğmenler Kent Meydanının Belediyeye 700 Milyar TL maliyeti olmuştur.

Alemdağ Parkı: 40.000 metrekare büyüklüğünde, alt katında Pazar yeri bulunan üst katı spor tesisleri olan halı saha, basketbol sahası ve voleybol sahası, yürüyüş ve koşu yolları, meydanlar, oyun alanı, kafe, Semt kütüphanesi, yer satrancı, anfi tiyatro ve alışveriş merkezleri bulunmaktadır. Alemdağ Parkının Belediyeye 4,7 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Köroğlu Parkı: Köroğlu Parkı, iki farklı alanda yer alan oyun gruplarıyla çocukların hizmetinde. Çocukların enerjilerini boşaltacak farklı oyun aletlerinden oluşan çocuk parkında, en büyük ilgili dönerli kaydırak görüyor. Köroğlu Parkı'nın belediyeye maliyeti 1 milyon 180 bin TL olmuştur.

Mehmet Akif Ersoy Parkı: M. Akif Ersoy'un İstiklal Marşı'nı yazdığı Taceddin Dergahı'nı da içinde barındıran parktır. Projede istiklal Marşı Anıtı, tören alanı, geniş meydanlar, gezinti ve dinlenme alanları ile Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyetin ilk yıllarını anlatan bir yay aksı bulunuyor. Mehmet Akif Ersoy Parkı'nın belediyeye maliyeti 614 bin TL olmuştur.

Şehitler Korusu: Park teröre kurban verdiğimiz şehitlerimizin aziz hatırasına adandı. Parkın girişinde büyük bir anıt ve anıtın çevresini aydınlatan meşaleler bulunuyor. Şehitlerin anısını yaşatmak amacı güdülen parkta 202 şehidimizin her biri için bir fidan dikildi. Şehitlerin isimleri plakelere yazılarak fidanların ön kısmına yerleştirildi. Şehitler Korusu'nun belediyeye maliyeti 432 bin TL olmuştur.

Beşikkkaya Parkı: Dinlenme ve spor amaçlı tasarlanan parkta 670 metre uzunluğunda 3 metre genişliğinde bir koşuyolu bulunuyor. Beşikkkaya Parkı'nın belediyeye maliyeti 490 bin TL olmuştur.

Recep Yazıcıoğlu Parkı: Beşikkkaya Mahaltesinde bulunan Recep Yazıcıoğlu Parkı, 2006 yılı içinde büyütülerek daha kullanışlı hale getirildi. Yürüyüş ve gezinti yolları, oturma yerleri, gölgelikler ve yer satrancı eklenen park, mevcut park ile bağlantılı olarak yeşil alan ağırlıklı (pasif yeşil) olarak tasarlandı. Recep Yazıcıoğlu Parkı'nda yapılan revizyonların belediyeye maliyeti 85 bin TL olmuştur.

Spor Tesisleri Projeleri

Bunlar arasında önemli kabul edilebilecek olanlar şunlardır;

1. Çamlık Spor Tesisleri: İki adet futbol, bir adet basketbol, bir adet voleybol, bir adet tenis sahasından oluşuyor. 230 metrekarelik bir kapalı bölümü de bulunan tesisin toplam alanı 3700 metrekaredir. Çamlık Spor Tesislerinin Belediyeye 350 Bin TL maliyeti olmuştur.

2. Güneşevler Spor Tesisleri: Bir adet spor tesis binası, iki adet halı saha, bir adet basketbol sahası, 238 metrekare kapalı bölümü de bulunan tesisin toplam alanı 4114 metrekaredir. Güneşevler Spor Tesislerinin Belediyeye 550 Bin TL maliyeti olmuştur.

3. Örnek Spor Tesisleri: İl Gençlik Spor Müdürlüğünden devralınan tesis içinde, 2.5 Milyon TL'lik yatırımla, tenis kortu, halı futbol sahası, yüzme havuzları, voleybol sahası, basketbol sahası, idari bina ve gençlik merkezi mevcuttur.

4. Evliya Çelebi Spor Tesisi: İskitler Evliya Çelebi Mahallesi'ne Altındağ Belediyesi tarafından yapılan tesis, 2008 yılında tamamlandı. Evliya Çelebi İlköğretim Okulu'nun bahçesine 4000 m2 büyüklüğünde bir açık spor tesisi inşa edildi. Bir halı saha ile, istendiğinde basket sahası, arzu edildiğinde voleybol veya tenis sahası olarak kullanılabilen çok amaçlı bir sahadan oluşan tesiste, açık alan kondisyon aletleri ve oturma grupları da

bulunuyor. Evliya Çelebi Spor Tesisi'nin belediyeye maliyeti 750 bin TL olmuştur.

5. Beşikkaya Spor Tesisi: Beşikkaya Mahallesi'nde inşa edilen spor tesisin genişliği 7585 m2. 2 adet 30x50 m büyüklüğünde. Halı saha ile bir adet 17x36 m büyüklüğünde çok amaçlı sahanın bulunduğu tesisin kapalı alanı ise 200 m2 genişliğinde. İdare binası olarak kullanılan kapalı alanda, sporcuların soyunma odaları, wc ve duşlar bulunuyor. Tesiste, araçlar için otopark da mevcut. Beşikkaya Spor Tesisi'nin belediyeye maliyeti 750 bin TL olmuştur.

6. Alemdağ Spor Tesisi: Alemdağ Spor Tesisi, Alemdağ Kapalı Semt Pazarı ve Rekreasyon Alanı'nın içinde yer alıyor. 35 bin 168 metrekare alan üzerinde inşa edilen yapının 10.000 m2'lik alanı spor tesisi olarak ayrıldı. 2 adet 30x50 m büyüklüğünde halı saha ile bir adet 17x36 m büyüklüğünde çok amaçlı sahanın bulunduğu tesisin kapalı alanı ise 200 m2 genişliğinde. Alemdağ Spor Tesisi'nin belediyeye maliyeti 750 bin TL olmuştur.

7. Gülpınar Spor Tesisi: Arsa alanı 6000 m2 olan spor tesisi bir adet 25x50 m büyüklüğünde halı saha ile bir adet 17x30 m büyüklüğünde çok amaçlı sahadan oluşuyor. Etrafında bir koşu parkuru ile dinlenmek için oturma gruplarının bulunduğu tesis, 2008 yılında açıldı. Gülpınar Spor Tesisi'nin belediyeye maliyeti 750 bin TL olmuştur.

8. Yıldıztepe Spor Tesisi: Yıldıztepe Mahallesi'nde kadın eğitim kültür merkezi ile bir bütün olarak inşa edilen spor tesisi, 6000 m2 büyüklüğünde. Bir adet 25x50 m büyüklüğünde halı saha ile bir adet 17x30 m büyüklüğünde çok amaçlı sahadan oluşan tesisin etrafında bir de koşu parkuru yer alıyor. Açık hava kondisyon aletlerinin yanı sıra tesiste, çocuklar için oyun alanı da düşünülmüş. Yıldıztepe Spor Tesisi'nin belediyeye maliyeti 750 bin TL olmuştur.

9. Altındağ Belediyesi Kapalı Spor Salonu: 15 bin metrekare alan üzerinde inşa edilen kapalı spor salonunun 180 araç kapasiteli iki otoparkı bulunuyor. Spor salonunu çok amaçlı kullanıma uygun tasarlandı. 3 bin kişilik seyirci tribünleri bulunan salon, 6 bin metrekarelik kapalı alana kuruldu. Basketbol, voleybol, hentbol, güreş ve boks gibi pek çok branşta amatör ve

profesyonel lig karşılaşmasına ev sahipliği yapacak bir tesis inşa edildi. Altındağ Belediyesi Kapalı Spor Salonu'nun belediyeye maliyeti 4.7 milyon TL olmuştur.

Pazar Yerleri, Ticaret Merkezleri ve Satış Alanları Projesi

Altındağ Bölgesi, ilkel pazar yerlerinden bölge halkının layık olduğu ancak bugüne kadar göremediği, modern, üstü kapalı, içerisinde sosyal tesisleri bulunan pazar yerlerine kavuşmuştur. Bunlar;

a- Güneşevler Pazar Yeri: 6770 metrekare büyüklüğünde, İçerisinde polis noktası, zabıta noktası bulunmaktadır. 300 adet tezgâh kapasiteli köy ürünlerinin satıldığı yerler ve otoparkı bulunmaktadır. Güneşevler Pazar Yerinin Belediyeye maliyeti 1,4 Milyon TL'dir.

b- Beşikkaya Pazar Yeri: 6195 metrekare büyüklüğünde, içerisinde zabıta noktası, muhtarlık binası, çay ocağı, kadınlar eğitim ve kültür merkezi bulunmaktadır. 260 adet tezgâh kapasiteli olup otoparkı bulunmaktadır. Beşikkaya Pazar Yerinin Belediyeye maliyeti 1,4 Milyon TL'dir.

c- Alemdağ Pazar Yeri: Alemdağ Parkı içinde yer alan Pazarın içinde, zabıta noktası, hanımlar kültür merkezi, üstünde ise dev bir park bulunmaktadır. Projenin Belediyeye toplam bedeli. 4,7 Milyon TL olmuştur.

d- Siteler Ticaret Merkezi: Bir zamanlar Türkiye'nin mobilya merkezi olan Siteler yavaş yavaş özelliğini kaybetmek üzeredir. Tekrar eski canlı günlerine kavuşturulmak amacıyla büyük ticaret merkezi yapılmıştır. Siteler Ticaret Merkezinin Belediyeye maliyeti 1,1 Milyon TL olmuştur.

e- Kavaklar Satış Alanı Projesi: Toplam 18 dükkân, kafe ve pastanenin bulunduğu bir mekândır. Kavaklar Satış Alanının Belediyeye maliyeti 780 Bin TL olmuştur.

Altındağ Belediyesi, yukarıda sayılan yatırımların tamamını elde edilen tasarruflardan sağlanan kendi öz kaynakları ile gerçekleştirmiştir.

III. 1.3. Sosyal ve Kültürel Yatırımlar

Belediyelerin görevleri arasında alt ve üst yapı hizmetleri kadar kültür, sanat ve eğitim faaliyetleri de yer almaktadır. Altındağ İlçesinin her mahallesindeki çocukları, gençleri ve yetişkinleri şehrin ekonomik ve sosyo-kültürel nimetleriyle bütünleştirmek için çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu noktada aşağıda bazı örnekler verilerek konu aydınlatılmaya çalışılmıştır.

Konukevi: Ankara'da bulunan hastanelerin bir çoğu Altındağ Belediyesi sınırları içinde yer almaktadır. Şehir dışında tedavi olmak üzere Ankara'ya gelen hasta ve hasta yakınları, hastane bahçelerinde, parklarda, hatta sokaklarda ve araçlarının içinde gecelemeaktedirler. Bu hasta ve hasta yakınları için otel konforuna sahip, 180 kişi kapasiteli üç ayrı konuk evi hizmete açılmıştır. Ankara'ya tedavi olmak için gelen fakat kalacak yer sıkıntısı çeken vatandaşlarımızın hiçbir ücret ödmeden konakladıkları üç konukevinden 2009 sonuna kadar toplam 140.000 hasta ve hasta yakını faydalanmıştır. Gelir düzeyi düşük insanların ücretsiz ağırlandığı konukevinde kalabilmek için hastaneden o hastanede tedavi gördüğüne ya da yattığına dair belge alınması gerekiyor. Konukevinde kalacak hasta yakını ve hastaya ait kimlik fotokopileri ile sosyal güvencelerini gösteren sağlık karnesi fotokopisi isteniyor. Konuk evinde kalacak hasta ve hasta yakınlarından istenilen belgeler şöyle;

İlgili hastaneden rapor

- 1- Sevk fotokopisi
- 2- Güvence evrakı fotokopisi
- 3- Kimlik fotokopisi

Altınay Yardım Birimi: Altınay Yardım Birimi, ilçede yaşayan dar gelirli ailelere bir nebzedede olsa katkı sağlamak amacıyla kurulmuştur. 2100 metrekarelik bir alan üzerine kurulan mağazada vatandaşlar kendi ihtiyaçlarına göre alışveriş yapma imkânına sahiptirler. Altınay yardım birimi, tarafından yerinde tespit edilen ihtiyaç sahipleri kendilerine 25, 50, 100, 250

ve 500 TL olarak verilen alışveriş çekleri ile çarşıya ailesi ile birlikte gelerek bir markette alışveriş yapar gibi ürünlerin yer aldığı reyonlardan ihtiyacını karşılamaktadır. Çarşıda, gıdadan giyime, beyaz eşyadan mobilyaya, billuriyeden kırtasiyeye bir evin tüm ihtiyacına cevap verecek şekilde barkot sistemiyle alışveriş yapılmaktadır. Yardım Organizasyonu 2005 yılından 2009 yılı sonuna kadar 61.839 aileye yardım etti. 2009'da 10.631 aileye yardım edildi.

Altınay Yardım Organizasyonu'nu diğerlerinden ayıran özellik,farklı kanallardan veya bizzat kendi başvurusu ile adresi temin edilen aileye yardım yapılmadan önce mutlaka ev ziyareti gerçekleştiriliyor olması. Evin durumu görevlilerce tespit ediliyor. Evde kaç kişinin yaşadığı, kaç kişinin çalıştığı, okula giden sayısının ne kadar olduğu, evin ortalama aylık gelirinin ne olduğu hakkında bilgi edinilip, bu bilgiler bilgisayara giriliyor. Böylelikle tespitte gidilen her aile için bilgisayarda bir dosya açılıyor. Evin durumu ile ailenin anlattıkları karşılaştırılarak doğruluk payı görevlilerce tahlil ediliyor.

Ardından Altınay Yardım Organizasyonu bünyesinde oluşturulan kurul tarafından aileler tek tek değerlendirilip yardım yapılıp yapılmayacağı, yapılacaksa ne kadar sıklıkta yapılması gerektiği tespit edildikten sonra o aileye uygun miktarda çek verilerek Altınay Mağazası'na yönlendiriliyor. Altınay Yardım Organizasyonu'ndan öncelikli olarak evi yanmış ya da evsiz kalanlar, engelli ve yatalak hastası olan aileler, çalışacak durumda olmayanlar, yeni evlenen ihtiyaç sahipleri, ihtiyaç sahibi asker aileleri, ihtiyaç sahibi öğrenciler, kimsesiz yaşlılar, eşi vefat etmiş, eşinden boşanmış ya da eşi çalışamayacak durumda olan kadınlar yararlanıyor.

Yunus Emre Kültür Merkezi: Altındağ Bölgesinde bulunan Yunus Emre Kültür Merkezi halkın istifadesine sunulmak amacıyla tadilat yapılarak yeni bir yapıya kavuşturulmuştur. İçerisinde sergi salonu, okuma salonu, konferans salonu, meslek edindirme kursları ve seminerler için düşünülmüş derslikler, öğretmenler odası, izci odası bulunmaktadır. Zemin katı tamamen spor salonu olarak düzenlenmiştir. Aerobikten stepe, jimnastik, modern danslara kadar birçok alanda hizmet veren spor salonunda soyunma odaları,

kilitli dolaplar olup tuvalet ve sağlık odası bulunmaktadır. Yunus Emre Kùltür Merkezinin Belediyeye 1,1 Milyon TL maliyeti olmuştur.

Necip Fazıl Kısakürek Kùltür Merkezi: Gülpınar Mahallesi'ne yapılan Necip Fazıl Kısakürek Kùltür Merkezi'nin inşaatı 2008 yılında tamamlandı. 13.000 m2'lik arazi üzerine inşaatı gerçekleştirilen kùltür merkezi 5000 m2 büyüklüğünde. Merkezde, 1000 kişi kapasiteli konferans salonu; 400 m2 ve 220 kişilik restoranı; yaklaşık 250 m2'lik üç ayrı fuaye bulunuyor. Necip Fazıl Kısakürek Kùltür Merkezi'nin belediyeye 4 milyon 200 bin TL maliyeti olmuştur.

Nikah Salonu: İki adet panoramik asansörle çıkılan 180 kişilik nikah salonu ve 900 metrekarelik Ankara manzaralı terası bulunuyor Ayrıca başkanlık binasının hemen yanında bir oda nikah salonu inşa edilmiştir. Yılda ortalama 3 bini aşkın çiftin nikâhı kıyılmaktadır. Evlenmelerin yoğun olduğu yaz aylarında bazı günlerde on dakikada bir çiftin nikâhı kıyılırken bu törenlere katılım içinde belediyeyi haftada 10 bin, yılda ortalama 350 bini aşkın vatandaş ziyaret etmektedir. Nikâh Salonunun Belediyeye 500 Bin TL maliyeti olmuştur.

Kadınlar Eğitim ve Kùltür Merkezleri: Altınpark, Seyfi Demirsoy, Beşikkaya, İshak Ağa, Örnek, Güneşevler, Hüseyingazi, 29 Ekim, Mevlana, Alemdağ, Evliya Çelebi, Plevne, Karapürçek, Yıldıztepe, Aydınlekevler, Hacılar, Karakum Kadınlar Eğitim ve Kùltür Merkezleri'nin 27.000'e yakın üyesi bulunuyor.

Kadınlar için 17 farklı mahallede yer alan kadın eğitim ve kùltür merkezlerinde; Okuma-Yazma, Anne Çocuk Eğitimi, Ebru, Tezhip, Kıryama, Mefruşat, İğne Oyası, El Örgüsü, Resim, Yağlı Boya, Ahşap Boyama, Kumaş Boyama, Tel Kırma, Takı Tasarımı, Mum Batik, Vitray, Sabun, Ev aksesuarları, Taş bebek, Diksiyon, Bilgisayar, İngilizce, Cilt Bakımı, Manikür-Pedikür, Kuaförlük, Halk Oyunları, Türk Sanat Müziđi, Türk Halk Müziđi, Keman, Ud, Kanun, Bađlama vb gibi kurslar düzenleniyor. Özellikle yetişkin okuma-yazma kursları yoğun ilgi görüyor.

Kadın Danışma ve Hizmet Birimi tarafından kadınlara yönelik pek çok eğitim semineri organize edilmektedir. Altındağ'da kadınlar, kadın eğitim ve kültür merkezleri aracılığı ile hem şehir içinde hem şehir dışında gezilere götürülüyorlar.

Ankara içinde; daha çok kültür ve tarih ağırlıklı geziler düzenleniyor. Altındağlı kadınlar, Ankara'da bulunan hemen hemen tüm müzeleri gezme fırsatı yakalıyorlar. Etnoğrafya, Müzesi, Resim-Heykel Müzesi, Hava Müzesi, Anadolu Medeniyetleri Müzesi, Atatürk Konut Müzesi, Atatürk Müze Köşkü, Cumhuriyet Devri Müzesi, Kurtuluş Savaşı Müzesi, Gordion Müzesi bunlardan bazıları.

Müzelerin dışında Altındağlı kadınlar, Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Cumhurbaşkanlığı Köşkü'nü de görme fırsatı elde ediyorlar. Altındağ Belediyesi'nin aldığı özel izinlerle, kadınlar, TBMM Genel Kurulu'na katılıyor ve meclisi geziyorlar. Diğer yandan Cumhurbaşkanlığı Köşkü'nü de ziyaret edebiliyorlar.

Diğer yandan Ankara Kalesi, Kocatepe Camii, Anıtkabir'e de geziler organize ediliyor

Altındağ Belediyesi, kadınlara yönelik şehir dışı geziler de organize ediyor. Proje kapsamında Altındağlı kadınlar, İstanbul, Konya, Beypazarı, Çanakkale, Hacı Bektaş, Amasra, Kapadokya, Muğla ve Denizli – Pamukkale'ye gidiyorlar.

Kadın Eğitim ve Kültür Merkezlerinin kadınlara sağladığı bir başka imkan ise sinema ve tiyatro etkinlikleri. Üye kadınlar her hafta sonu düzenli olarak tüm masrafları Altındağ Belediyesi'nce karşılanmak üzere tiyatroya götürülüyorlar. Bugüne kadar bu hizmetten 10.000'e yakın kadın yararlandı. Bugüne kadar 14.000 kadın da sinemaya götürüldü.

17 kadın eğitim ve kültür merkezinin tamamında sadece kadınların kullanımına tahsis edilen fitness merkezlerinde hanımlar, uzman eğitmenlerin

eşliğinde spor yapabiliyorlar. 18-60 yaş arası bayanların kabul edildiği spor merkezlerine üyelik için öncelikle sağlık raporu isteniyor.

El Ürünleri Pazarı: El Ürünleri Pazarı'nda farklı mahallelerde hizmet veren kadınlar eğitim ve kültür merkezlerine üye kadınların sene boyunca devam ettikleri hobi ve el becerisi kurslarında öğrendikleri bilgiler ve edindikleri beceriler ışığında ürettikleri eserler, başkentlilerin beğenisine sunuluyor.

Tamamı el emeği olan ve geniş bir yelpazeyi kapsayan ürünler arasında takılar, iğne oyaları, deri tasarımlar, tel kırma ve örgülerden ev aksesuarlarına, bez bebek, yağlı boya resim, sabundan biblo ve mefruşata dek onlarca değişik ürün buluyor.

12 tezgâhın yer aldığı Pazar, hanım eğitim ve kültür merkezine üye kadınlar tarafından işletiliyor. Haftanın yedi günü açık olan pazar, sabah 09.00 ile akşam 18.00 saatleri arasında ziyaret edilebiliyor.

. El Ürünleri Pazarı'nın belediyeye maliyeti, 210 bin TL'dir.

Gençlik Merkezleri: Gençlik Merkezlerinden ikisinin açılışı yapıldı ve faaliyetlerini sürdürüyorlar.

Yaklaşık 1000 metrekare alan üzerinde inşa edilen Gençlik Merkezleri de gençlerin eğitim ve öğretimine yönelik pek çok ihtiyacına cevap verecek şekilde tasarlandı. Oyun odaları, kütüphanesi, etüt salonları ve bilgisayar odası bulunan merkeze devam eden gençler hem okul derslerine yardımcı olacak çalışma ve uygulamalara katılabilecekler hem de eğlenceli vakit geçirebilecekler.

Gençlik merkezlerinde oluşturulan bilgisayar ve internet odaları ile kütüphaneden ücretsiz yararlanabiliyorlar, performans ödevleri için gerekli araştırma-incelemeyi buralarda yaparak ödevlerini de bilgisayarda yazabiliyorlar. Gençlere, ilgi alanlarına göre halk oyunları, müzik, resim, tiyatro, drama gibi kurslar veriliyor.

III. 1.4. Tarihi Dokunun Yenilenmesi

Tarihi dokuyu yeniden canlandırmak için pek çok projeyi başlatan Altındağ Belediyesi, sokak sağlıklılaştırma ve restorasyon çalışmaları gerçekleştirdi.

Hamamönü Sokak Sağlıklılaştırma Projesi : Altındağ Belediyesi, adını Karacabey Hamamı'ndan alan Hamamönü diye bilinen bölgede sokak sağlıklılaştırma projelerine 2006 yılında başladı. Altındağ Belediyesi, bu bölgedeki çalışmalarını sürdürürken, Ankara Kalesi'nin eteklerinde bulunan sokakların restorasyon çalışmasını da başlattı.

Yaklaşık 250 yapının bulunduğu Hamamönü bölgesindeki Dutlu, İnci, Fırın, İnanlı, Mehmet Akif Ersoy, Hamamönü ve Sarıkadı sokaklardaki çalışmalar ile Kale bölgesinde yer alan Atpazarı, Can, Filiz, Kurnaz ve Koyunpazarı sokaklardaki uygulamalar tamamlandı.

Yapılan sokak sağlıklılaştırma projeleri ile bölgenin değeri artınca, yapı sahipleri de unuttukları bölgeye tekrar ilgi göstermeye başladılar. Belediyenin uyguladığı dış cephe ve sokak döşemelerinde yapılan sağlıklılaştırmaya paralel olarak kimi yapı sahipleri de girişimlerini başlatarak çalışmalara start verdiler.

Hamamönü'ndeki sokak sağlıklılaştırma çalışmalarının belediyeye maliyeti 1 milyon 800 bin TL'dir.

Konaklar

Kamil Paşa Konağı: Kamil Paşa Konağı, 19. yy'ın sonlarına doğru Mavağa (Mavi Ağa) tarafından inşa edilmiş, sonra da Ankara Merkez Kumandanı Kamil Paşa'ya satılmış. Bir süre paşa ve ailesi bu konakta yaşamış. 1918'de Suriye'nin İngilizler tarafından işgalinden sonra Suriye'deki Osmanlı ordusunun dağılması ve Kamil Paşa'nın vefatı üzerine küçük kardeşi Halep Redif Taburu Kumandanı Binbaşı Hüseyin Rüştü Bey ve ailesi bu eve yerleşmiş. Ev, 1920'lerde ise Rüştü Bey'in büyük oğlu Osman Zeki

Öğretmenoğlu'na geçmiş ve 1969 yılına kadar Öğretmenoğlu ve ailesi hayatını burada sürdürmüştür.

Osman Zeki Öğretmenoğlu, Ankara Lisesi'nde coğrafya öğretmenliği yaparken TBMM'nin açılmasıyla Meclis'te Zabıt Müdürü olarak görev yapmaya başlamıştır. Atatürk'ün kurduğu ilk mecliste, meclisin ilk katibi olarak görev yapan ve bu görevini uzun yıllar sürdüren Zeki Öğretmenoğlu, uzun yıllar ailesi ile bu evde yaşamıştır.

1980'li yıllarda, bakımsızlık ve zamanın verdiği tahribat ile konak' ta çökmeler oluşmuş ve sonrasında konak mail-i inhidam durumuna gelmiş ve yıkılmıştır.

2008 yılında Altındağ Belediyesi, tescilli parselin mülkiyetini satın alarak, yeniden yapılaşmaya ait koruma çalışmalarını başlattı. Kamil Paşa Konağı, yoğun araştırmalar neticesinde bulunan evin yıllar öncesine ait planına, ve evin kızı Kübra Öğretmenoğlu Ayaz'ın verdiği eski fotoğraf ve bilgilere göre aslına uygun olarak yeniden inşa edildi.

Haziran 2009 tarihinde yapımının tamamlanmasıyla "Kültür Evi" olarak açılan konak, bugün "KAMİL PAŞA KONAĞI" ismiyle Altındağ Belediyesi tarafından kullanılıyor.

Kamil Paşa Konağı'nın belediyeye maliyeti, 300 bin TL'dir.

Tarihi Kabakçı Konağı:

Tarihi Kabakçı Konağı'ndan dönüştürülen Altındağ Kültür ve Sanat Evi, tarihi bir mekânda ağırladığı konuklarına tarih, kültür, sanat ve edebiyat söyleşileri, resim sergileri ve şiir dinletileri gibi çok değişik kültür ve sanat etkinlikleri sunuyor.

İki kattan oluşan konakta, misafirler üst katta ağırlanıyor. Şark odası olarak dizayn edilen mekan geniş bir salondan oluşuyor. Eski bir Ankara

evi'nin salonunda oturuyormuş hissine kapıldığınız mekanın dekorasyonu titizlikle hazırlandı.

Tarihi Kabakçı Konağı'nın belediyeye maliyeti, 240 bin TL'dir.

Kültür Sanat Merkezi: Bünyesinde sergi, sunum, toplantı ve açık hava sinemasını barındıran merkezde, film gösterimleri ve toplantılar tertip edilebilecek, sanatçıların eserleri sanatseverlerle buluşacak.

Açıkhava sineması keyfinin yaşandığı tarihi konağın bahçesi, bir gecede 150-200 kişiyi ağırlayabiliyor. Eski yazlık sinemalar gibi dekore edilen Hamamönü açık hava sinemasında izleyiciler geçmişe yolculuk yapıyorlar. Kültür Merkezinde, sinema dışında toplantı salonu da bulunuyor. 80 kişilik çok amaçlı toplantı ve sergi salonunu bünyesinde barındıran merkez, şu an faaliyette.

Kültür Sanat Evi'nin belediyeye maliyeti 575 bin TL'dir.

Sanat Sokağı: Altındağ Belediyesi ve Hacettepe Üniversitesi arasında imzalanan protokol uyarınca Hamamönü'nde bir "sanat sokağı" inşa edildi.

Sanat Sokağı'nda bulunan 22 Tarihi Ankara Evi, aslına uygun olarak yeniden inşa edildi. İki katlı olan evler taş ve ahşap ağırlıklı. Ahşap süslemeler, özellikle tavan, yer, kapı ve merdiven korkuluklarında dikkat çekiyor. Birkaç sanatçının birden paylaştığı konakların üst katları atölye, alt katları ise showroom ve satış ofisi olarak kullanılıyor.

Altındağ Belediyesi tarafından restorasyonu tamamlanan Sanat Sokağı, kaybolmaya yüz tutmuş geleneksel el sanatları ile uğraşan sanatçılara tahsis edildi. Sanat Sokağı'nın belediyeye maliyeti 2 milyon 500 bin TL'dir.

Ulucanlar Cezaevi Müzesi ve Kültür Sanat Merkezi

Farklı suçlardan pek çok mahkumun kaldığı Ulucanlar Cezaevi, tümü ile müze ve kültür sanat merkezine dönüştürüldü.

Ulucanlar Cezaevi, Altındağ Belediyesi tarafından 1925'te yapıldığı zamanki haline sadık kalınarak restore edildi. Kapalı cezaevinde kalan mahkumların 2006 yılında başka bir cezaevine aktarılmasının ardından, bu alanın ne şekilde kullanılacağı konusunda pek çok tartışma yaşandı. Tüm alanın ve buradaki yapıların bazılarının Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu tarafından 'korunması gereken yapı' olarak tescil edilmesinin ardından tartışmalar da son buldu. Bu kararlar birlikte cezaevinin yıkılarak, alanın başka bir amaç için kullanılması ihtimali de ortadan kalktı. Bu kararın ardından, cezaevinin restore edilerek müze ve kültür sanat merkezine dönüştürülmesi projesi, Altındağ Belediyesi'ne verildi. Restorasyon çalışmaları tamamlandı, müze ziyaretçilere açıldı

Ulucanlar Cezaevi Müze ve Kültür Sanat Merkezi Projesi'nin belediyeye maliyeti 4 milyon 500 bin TL'dir.

III. 1.5. Eğitime Destek Faaliyetleri

Okullar: Eğitime destek kampanyası başlatan Altındağ Belediyesi bu çerçevede Altındağ Belediyesindeki tüm okulları kardeş okul ilan ederek, her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçmiştir. 2005 yılı içinde Altındağ bölgesindeki 60 adet okulun tadilat, tamirat ve çevre düzenlemesi yapılmıştır. Toplam 200 adet bank, çöp kutusu, basket potası, oyun setleri ve benzeri malzemenin okullara dağıtımı yapılmıştır. Bu projeler için toplam 600 bin TL'lik harcama yapılmıştır. Altınay aracılığı ile Belediye tarafından bölgemizdeki fakir ve dar gelirlili vatandaşlarımızın çocuklarına, okumalarına yardımcı olmak amacıyla, 6 bin adet bot, 4 bin adet kaban, 6 bin adet çanta ile kırtasiye yardımı yapılmıştır. 10 bin adet ÖSS hazırlık kitabı bastırılarak dağıtılmıştır. Bölgenin ve yurdumuzun tarihi ve turistik yerlerini ilçemizdeki okullarda okuyan öğrencilerin gezi, inceleme ve araştırma yapabilme yönlerini ve tarih bilinçlerini geliştirmek amacıyla Belediyeye ait otobüslerle geziler düzenlenmektedir.

Altındağ Belediyesi her yıl okulların ihtiyaçlarını karşılamak üzere bütçesinden 1 milyon TL'yi okullara ayırmaktadır.

Anaokulu: Okul öncesi eğitim çağında olan çocuklarımız için; bölgemiz içinde 420 metrekarelik alana üzerine üç katlı dört derslikli, yüz çocuğun eğitim görebileceği, yemekhanesi, oyun alanları, hobi bahçesi bulunan anaokulu yapılarak, Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmiştir. Yaklaşık 515 Bin TL harcanmıştır.

Personelin Eğitimi: Personelimizin moral ve motivasyonunu artırmak, değişen teknoloji ve mevzuata uyumunu sağlamak amacıyla Ankara içinde ve dışında yoğun bir eğitim semineri düzenlenmektedir. Personelimizin tamamı eğitimden geçmiş bulunmaktadır.

III. 1.6. Diğer Sosyal Faaliyetler

Altındağ Belediyesi kentsel ve toplumsal değişimi yönetirken sadece yukarıda anlatılan sosyal ve kültürel faaliyetleri gerçekleştirmekle yetinmemiş, pek çok farklı program düzenlemiştir. Bunlar arasında Şiir Akşamları, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü ve Anneler Günü programları, Fotoğraf Yarışması, Karapürçek Yağlı Güreşleri, Kale Festivali, Hamamönü Ramazan Etkinlikleri gibi çalışmalar sayılabilir.

Şiir Akşamları: Altındağ Belediyesi her yıl, toplumda şiire olan ilginin yoğunlaşmasını sağlamak, kültürümüze ve edebiyatımıza dikkat çekmek, Türkçenin güzel kullanımına destek oluşturmak amacı ile geleneksel olarak “Şiir Akşamları” Programı düzenleniyor. Beşincisi 2009 gerçekleştirilen etkinlik Altındağ Belediyesi'nin yeni kültür merkezi olan Necip Fazıl Kısakürek Kültür ve Kongre Merkezi'nde büyük bir katılımı ile gerçekleştirildi.

8 Mart Dünya Kadınlar Günü: Her yıl farklı bir program düzenleniyor. Kadınlar Eğitim Kültür Merkezlerine üye hanımların gösterilerinin yer verildiği programda daha önce gerçekleştirilen öykü ve röportaj yarışmasının ödülleri de veriliyor.

Anneler Günü: Altındağ Belediyesi, beş yıldır Anneler Günü'nü de özel bir organizasyonla kutluyor. Programda her yıl Altındağ'da "yılın annesi" seçiliyor.

Fotoğraf Yarışması: Bölgenin sosyo-kültürel yapısına dikkat çekmek için 5 yıldır düzenlenen ve geleneksel hale getirilen "Altındağ Fotoğrafları Yarışması" ile profesyonel, amatör yüzlerce fotoğrafçı Altındağ'da buluşuyor.

Karapürçek Yağlı Gürşeleri: Kırkpınar Yağlı güreşlerinden sonra, en büyük güreş organizasyonu olarak nitelendirilen, Altındağ Belediyesi Karapürçek Yağlı Güreşleri, Ankaralı güreş severlere spor dolu günler yaşatmaktadır. Altındağ Belediyesi tarafından geleneksel olarak Karapürçek Yağlı Güreşleri her yıl düzenlenmektedir.

Kale Festivali: Üç yıldır Altındağ Belediyesi'nin katkıları ile düzenlenen Kale Festivali, Ankara'nın simgesi olan Ankara Kalesi ve civarını Ankaralılara tanıtmada önemli rol oynuyor. Dört gün süren etkinlik sayesinde unutulmaya yüz tutmuş Ankara'nın önemli değerleri hatırlatılıyor.

Hamamönü Ramazan Etkinlikleri: Altındağ Belediyesi 2009 yılında Hamamönü'ndeki restorasyon çalışmalarının tamamlanması ile birlikte, bu bölgeyi tanıtabilmek için Ramazan Ayı boyunca etkinlikler gerçekleştirdi. Eski Ramazan akşamları nostaljisinin yaşatıldığı Hamamönü'nü, on binlerce Ankaralı ziyaret etti.

III. 2. KENTSEL DÖNÜŞÜM VE TOPLUMSAL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim yönetiminde Altındağ Belediyesinin şu ana kadar gözle görülen önemli başarılarının olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlar arasında aşağıdakiler sayılabilir.

1. Yıkım çalışmalarına hız verildi
2. 2009 yılına kadar yıkılan gecekonduların sayısı 15.500'e ulaşmıştır.

3. Kaçak yapı sayısı sifira düşürülmüştür.
4. Gecekondulaşma oranında azalma başlamıştır.
5. İmarlı bölge oranı % 31'den % 95'lere çıkmıştır.
6. Verilen inşaat ruhsat sayısı yılda ortalama 450'lere ulaşmıştır.
7. Müteahhitler bölgede % 15 oranında kat karşılığı anlaşmalar yaparken, % 50'lere varan oranlarla anlaşma yapılır hale gelmiştir.
8. Bölgedeki arsa fiyatları yaklaşık 20 kat artmıştır.
9. Yıkım yapılan yerlerden ayrı ayrı 5 bölgede Toplu Konut Projesi gerçekleştirilmiştir.
10. Altındağ bölgesine toplam 13 adet Park ve 9 adet Spor tesisi kazandırılmıştır.
11. Toplam 412.000 metrekare büyüklüğünde park alanı ve yeşil alan oluşturulmuştur.
12. Hiçbir spor tesisi bulunmayan Altındağ Bölgesine spor tesisleri kazandırılmıştır.
13. Altındağ Bölgesinde hiç bulunmayan kapalı Pazar yerleri yapılarak insanların rahat ve hijyen bir ortamda alışveriş yapması sağlanmıştır.
14. Sosyal ve kültürel faaliyetler artırılmıştır.
15. Türkiye'de ilk defa hasta ve hasta yakınlarının kalabileceği konukevleri açılarak, mağdur insanlar sokaktan kurtarılmıştır.
16. Türkiye'de ilk defa Belediye tarafından verilen çeklerle, Altınay Çarşısı'ndan insanlar rencide olmadan market gibi alışveriş yaparak ihtiyaçlarını karşılamışlardır.
17. Kurulan spor tesisi ve kültür merkezleri ile; bölge halkından %30'unun sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımı sağlanmış, boş vakitlerini değerlendirme fırsatı verilmiştir.
18. Ankara'da ilk defa restorasyon çalışmaları başlatılmış, Hamamönü ve Ankara Kalesi'ne çıkan sokaklarda "sokak sağlıklılaştırma" projeleri uygulanmıştır. Tarihi Kentler Birliği tarafından bu çalışmalar nedeniyle Altındağ Belediyesi'ne ödül verilmiştir.
19. Ulucanlar Cezaevi restore edilerek müze ve kültür sanat merkezi olarak Ankara'ya kazandırılmıştır.

20. Park, Spor Tesisleri ve Kültür Merkezleri için öz kaynaklarımızdan 152 milyon TL 'den fazla yatırım yapılmıştır.
21. Yıkım enkaz bedeli olarak 5 yılda 19 milyon TL harcanmıştır.
22. Geçmişe göre yatırım payı bir yılda 20 kat artmıştır.

III. 3. ALTINDAĞ BELEDİYESİNİN YENİDEN YAPILANDIRMA UYGULAMALARINDAKİ BAŞARI ANALİZİ

Buraya kadar Altındağ Belediyesindeki değişim anlatılmaya çalışıldı. Görülen o ki, Altındağ Belediyesi sadece kendini değişime vermemiş aynı zamanda Altındağ İlçesi ve halkını da bu değişime ayak uydurmaya çalışmıştır. Peki yaklaşık 5 yıl içinde bu gelişmeyi sağlayan Altındağ belediyesi bu değişimi nasıl yönetmiş ve başarısının altında yatan nedenler nelerdir? Altındağ Belediyesinde ne olmuştur da bu kadar kısa sürede hem Belediye kendisi hem de çevresi Altındağ İlçesi değişim ivmesine girmiştir? Bu noktada kısa vadeli bu başarının altında yatan başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

- Stratejik Vizyona Sahip Olma (uzun dönemli düşünme)
- Kararlılık
- Popülist Politikalar Yerine Gerçekçi Politikalar
- Statik Yönetim Anlayışı Yerine Dinamik Yönetim Anlayışı
- Görev Bilinci
- Çağdaş Performans Yönetim Anlayışı (çalışanla çalışmayanı ayırma)
- İnsan Odaklı Yönetim Anlayışı (önce insan)
- Katılımcı Yönetim
- Hükümetle ve Diğer Kurumlarla iyi Koordinasyon
- Tutumluluk, Verimlilik ve Etkililik İlkelerinin Uygulanması
- Hukuka Bağlılık ve Hakkaniyet İlkesine Sadık Olma
- Çalışanlarla ve Halkla Etkili İletişim

SONUÇ

Dünyada yaşanan ekonomik dönüşüm; siyaseti, yönetimi ve demokratik süreçleri etkilemektedir. Özel sektör yönetim tekniklerinin gelişmesi, kamu sektöründe de benzer arayışları gündeme getirmiştir. Ancak, elbette ki kamu yönetiminin temel amacı kamu yararı ilkesi ile hareket etmek ve kamu hizmetlerini etkili ve verimli yöntemlerle sunmaktır. Kamu yönetimi verimlilik, etkinlik, sosyal devlet görevlerinin yerine getirilmesi gibi kaygılarla özel sektör yöntemlerinden yararlanabilir. Dünya kaynaklarının % 80'inin dünya nüfusunun %20'si tarafından tüketildiği bir dünyada, temel görevi kamu yararı, eşitlik ve sosyal adalet ilkelerine göre çalışmak olan kamu yönetiminin önemli bir parçası olan yerel yönetimlerin, işletme yönetimi mantığıyla yurttaşı *müşteri* yerine koyarak hizmet üretmesi düşünülemez ancak "**Değişim Yönetimi**" modelini yeni bir anlayış olarak kabul edip belediyenin kendi koşullarına göre analiz ederek uygulamanın da yerel yönetimler açısından fayda sağladığı Altındağ Belediyesi örneğinden hareketle görülmektedir.

Dünyada ağırlık kazanan yerelleşme eğilimi sonucu olarak bölgesel boyuttaki kamu hizmetlerinin sağlayıcısı olarak yerel yönetimler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel yönetimlerin Türkiye'de en yaygın ve köklü birimleri belediyelerdir. Kamu yönetiminin ayrılmaz parçası olan yerel yönetimler, vatandaşlara en yakın olan yönetim kademesidir. Dolayısıyla, halkın doğrudan yüz yüze kaldığı en çok hizmet beklediği yönetim birimleridir.

Ülkemizde mahalli idareler kamu hizmetlerinin ancak %12'sini görmektedir. Oysa bu oran gelişmiş ülkelerde %50 civarındadır. Mali açıdan bakıldığında ise dünyadaki gelişmiş ülkelerde devletteki toplam harcamaların yüzde 30-40 civarındaki bir kısmı yerel yönetimler eliyle harcanmaktadır. Bazı ülkelerde bu oranın çok daha yüksek olduğunu söylemek mümkün. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde devlet harcamaları GSMH'nin

%18,7'sini oluşturmakta ve bunun %63,1'i yerel yönetimler tarafından kullanılmaktadır. (SCHROEDER,2006:322).

Türkiye'de ise devlet harcamalarının sadece yüzde 6'sı yerel yönetimler eliyle yapılmakta, bu pay da 2,949 belediye arasında nüfuslarına göre paylaştırılmaktadır. 21.2.2001 tarihinde 4629 sayılı Kanunun 3. maddesiyle yapılan değişiklikle 1.1.2002 tarihinden itibaren, genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamı üzerinden belediyelere %6 oranında pay verilmesi kararlaştırılmıştır. Genel bütçe vergi gelirleri üzerinden verilen bu pay, İçişleri Bakanlığı emrindeki bir hesaba kaydolunmak üzere İller Bankasına yatırılmakta, İller Bankası'nda toplanan belediye payları, büyükşehir belediyeleri dışındaki belediyelere İçişleri Bakanlığınca bildirilecek son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre dağıtılmaktadır. İller Bankası, kendisine borçlu belediyelerin vadesi gelmiş borçlarını genel bütçeden bu belediyelere ayrılan paylar üzerinden kesebilmektedir.

Türkiye'de belediye gelirleri ağırlıklı olarak merkezi kaynaklardan sağlanan gelirlerden oluştuğu için belediye gelirlerinin merkeze bağımlı bir yapısı bulunmaktadır. Belediyeler yerel yönetim niteliğine en fazla sahip ve en ayrıcalıklı yerel yönetim birimleri olmalarına rağmen, kaynak yönünden merkezi yönetime bağımlı olmaları, mali özerkliklerinin yeterince sağlanamamış olması ve kuruluşlarında ekonomik etkinlikten çok siyasi beklentilerin ön plana çıkmış olmasından dolayı yeterince etkin hizmet verememektedirler. Gerçekleştirilen reform çalışmaları ile önceki dönemlere göre önemli bir gelir artışı sağlanmış olsa da belediyeler hizmet talebinin ve hizmet çeşitliliğinin giderek artması, gelirlerinin bağımlılık temeline dayanması nedeniyle hizmetleri yerine getirmekte yetersiz kalmışlardır.

Ne var ki bu kısıtlı kaynaklar bile ülkemizde yanlış kullanılmakta ve israf edilmektedir. Türkiye'de belediyeler önemli bir borç yükü altında ezilmekte, kaynak sorunlarının dışında personel ve yetki açısından da sıkıntılı bir dönemden geçmektedirler.

Aynı zamanda belediyelerin o ilçede yaşayan halk tarafından iş kapısı olarak görülmesi, belediye başkanı ve yönetiminin de seçilmek için verdiği sözleri yerine getirme arzusundan dolayı bugün belediyeler, şişirilmiş personel kadroları ile de dikkat çekmektedir. Personelin fazlalığı bütçenin büyük bir kısmının personel maaş giderlerine harcanmasını gerektiriyor. Bu durum da, kuşkusuz kaynakların ilçe halkına hizmet ve yatırım yerine, personel için harcanmasını zorunlu kılıyor.

Belediye başkanlarının, kentın gelecek 10-20-30 yılını planlayabilecek bir bakış açısı ve vizyonuna sahip olmayışları, hizmetten ziyade yeniden seçilebilmenin hesaplarını yapmaları, parti örgütleri ve yandaşları ile yanlış ilişki içine girmeleri, yakın ilişkiler içerisinde olduğu seçmenleriyle ters düşmek istememeleri; merkezi yönetimin ise kendi yetkilerini kaybetmek istememesi ve özerkliğin tam olarak sağlanamaması nedenlerinden ötürü Türkiye’de belediyelerin durumunun arzu edilen seviyede olduğunu söylemek pek mümkün değildir.

Artan önemine rağmen belediyeler geçmişten günümüze süregelen birçok sorunla mücadele etmektedirler. Sanayi devriminden sonra başlayan hızlı sanayileşmeye paralel olarak başlayan kırsal alandan şehre göç olayının yaygınlaşması sonucunda şehirleşme oranı artmış, nüfusun büyük bir bölümü kentlerde yaşamaya başlamıştır. Kentler doğal bir gelişme sonucunda oluşmadığından bu olaya hazırlıksız ve ansızın yakalanmışlardır. Bu durum kentsel ihtiyaçlarda önemli değişmelere, büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kentlerdeki hızlı yapılaşma, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, sanayi tesislerinin dağınıklığı, yerleşim alanlarında sanayileşme, atıkların depolanması sorunları, gürültü ve hava kirliliğinin önlenmesi, su kaynaklarının kontrolü ve ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesi yerel yönetimlerin başlıca sorunlarıdır. Kentsel ihtiyaçların artışı ve çeşitlenmesi dışında, insanların refah seviyelerinin yükselmesi farklı ihtiyaçlara olan talebi arttırmaktadır. Örneğin eğlence yeri, spor tesisleri, parklar, çay bahçeleri gibi

insanların güzel vakit geçirebilecekleri ve dinlenebilecekleri yerlere olan talep artmaktadır.

Sayılan tüm bu kentsel faktörlerdeki değişiklik süreklilik arz etmektedir. Bu sorunlar gün geçtikçe büyümekte ve daha birçok sorun ile çeşitlenmektedir. Bu durum yerel yönetimlerdeki kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmuştur. Bu sorunların belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim anlayışı ile çözülmesi olası değildir. Etkin bir yönetim, kent hayatında yaşanan değişimin sürekli izlenmesi ve analiz edilmesi, kısa ve uzun vadeli stratejik planlamanın yapılması, kıt kaynakların hizmet önceliklerine göre dağıtımının planlanması, hedeflere ne ölçüde varılıp varılmadığının tespit edilmesi, tespitler ışığında gerektiğinde yeni kararlar alınması ile sağlanabilir.

Belediyenin amaçlarının belirlenmesi, kaynaklarının analiz edilmesi, çevrenin incelenmesi, tahminlerin yapılması, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin belirlenip geliştirilmesi gibi unsurları bünyesinde barındıran “**Değişim Yönetimi**” modeli ile daha etkin ve verimli bir kamu hizmeti verilmesi sağlanacaktır.

“**Değişim Yönetimi ve Stratejik Planlama**” anlayışı; sonuç almaya odaklı, çevre ile ilişkili ve hedef belirleyici özelliği ve uzun dönemli stratejilerle geleceğe bakışı ile örgütsel etkililik ve verimliliği sağlayacak bir araç olarak, 1980 sonrasında itibaren ABD, Yeni Zelanda, İngiltere gibi birçok ülkede özellikle kamu kesiminde kullanılmaktadır.

Yıllardır sürdürülen yanlış politikalar ve planlama hataları nedeniyle, etkin ve verimlilikten uzak olan “Türk Kamu Yönetimi”, yaşadığı ekonomik krizlerden sonra, yeni bir arayış içine girmiştir. Planlı dönemin başlangıcından beri uygulanan ve hala devam etmekte olan “beş yıllık kalkınma planları”, stratejik olmaktan çok uzun vadeli plan özelliği taşımaktadır. Hazırlanışı ve uygulanışı olarak da, genel itibarıyla, birbirinin tekrarı şeklindedir.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olurlar ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirlerler. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içerir. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayanlara oranla geleceğe daha hazır oldukları, ani olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri bilinmektedir.

Türk kamu yönetiminin merkeziyetçi, aşırı kırtasiyecici, bürokratik ve hantal yapısı başarılı bir stratejik plan uygulaması için engel taşımaktadır. Ancak, son dönemde kamu yönetimi alanında başlatılan reform çalışmalarını ve yapılan yasal düzenlemelerle birlikte, kamuda stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme çalışmaları hız kazanmıştır.

Stratejik yönetimin ve planlamanın amacı, örgütlerin çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle, stratejik planlama ve stratejik yönetim, etkin ve verimli bir yönetim için vazgeçilmez unsurlardır. En küçüğünden en büyüğüne tüm kamu kuruluşlarında hizmetlerin yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Yeni kamu yönetiminin işletme teknikleri ağırlıklı yönetim anlayışına kayması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayıcı bir unsur olacaktır. Bu da varlık amacı vatandaşa hizmet olan kamu kurumlarının etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır.

Belediyelerde stratejik planlama uygulaması başlıca dört amaca yöneliktir.

1. makro düzeyde mali disiplini sağlamak,
2. kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak,
3. kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek
4. hesap verme sorumluluğu geliştirmek

Belediyelerin sorumluluk sahalarında yaşanan değişim de göz önüne alındığında sürekli yenilenen uzun vadeli planlar yapılması, bugünkü ve gelecekteki insan ve para kaynağı dikkate alınarak amaç ve yöntemlerin belirlenmesi, çevre koşullarının daha iyi analiz edilmesi ve alternatifler arasından en uygunun seçilmesini içeren stratejik planlama, “**yerel yönetimlerde değişim yönetimi**” anlayışını geliştiren bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştiren Altındağ belediyesi, uyguladığı “Değişim Yönetimi” modeli ile sadece belediyenin kurumsal olarak değişmesini ve gelişmesini sağlamamış, aynı zamanda Altındağ İlçesi ve halkını da bu değişimin bir parçası yapmıştır.

Belediye Başkanı'nın öncülüğünde oluşturulan ekiple gerçekleştirilen “Değişim Yönetimi” modeli ile örgütsel alanda değişimler gerçekleştirilmiş, 27 adet olan müdürlük sayısı 16'ya, 28 olan müdür yardımcılığı sayısı 2'ye, 96 olan şeflik sayısı 80'e indirilmiştir. Bu yolla, birimler kendi görev alanlarını ve sorumluluklarını daha kolay kavrama imkanına kavuşmuştur. Hantal ve bürokratik belediye yapısının yerine daha esnek, dinamik ve kolay çalışabilen bir yapı getirilmiş, yazışmalar azalmış ve hizmetlerin daha etkili, verimli ve süratli yapılması sağlanmıştır.

İnsan kaynaklarının yeniden yapılandırılması sonucunda ise memur ve işçi sayısı azaltılmıştır. Memur sayısı 898'den 286'ya, işçi sayısı 987'de 296'ya, toplamda ise 1885 den 582'ye indirilmiştir. Bu dönemde alınan sözleşmeli personelle, toplam personel sayısı 2009 yılı sonu itibari ile 607 olmuştur. Böylelikle, personelin takip ve kontrolü sağlanmış, iş bölümünü yapmak kolaylaşmıştır. Evrak akışı ve işlem hızı artmıştır. Birimlerin işgal ettiği alanlar minimum seviyeye inmiş belediye binasının yarısı bir kamu kurumuna kiraya verilmiştir. Elektrik, yakacak, haberleşme, ulaşım ve

kırtasiye harcamalarından en az % 50 tasarruf sağlanmıştır. Çay ocakları ve odacılık hizmetleri kaldırılarak, binalarda görev yapan işçi personel ihtiyaç yerlerine (çöp toplama, süpürge, park ve bahçe bakımı vb.) kaydırılmıştır. Birimlerin birleştirilmesinden ve personel sayısının düşürülmesinden dolayı 162 adet telefon, görüşmelere kapatılmıştır. Personel sayısının fazla olmasından dolayı bir personelin günlük çalışma süresi ortalama 2-3 saatten, 6-6,5 saate çıkmıştır. Tüm müdürlüklerin mobilyaları ve oturacağı mekânlar yenilenmiş, daha rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlanmıştır. Personel azaltılmasına yönelik uygulamalar sonucunda, personel giderlerinin kesinleşen gelire oranı % 90'dan (2003 rakamı) % 28 (2009 rakamı) seviyesine düşürülmüştür.

Mali kaynakların yeniden yapılandırılması sonucunda, vatandaş odaklı hizmet anlayışından hareketle, devir ve ferağı yapılan gayrimenkullerin, vergi değeri ilgisine bildirilmek üzere Altındağ Kaymakamlığı hizmet binası içinde Belediye İrtibat Bürosu oluşturulmuştur. Belediye gelirlerinin tahakkuk ve tahsil işlemlerin kullanılan tek sicil numarası uygulaması tamamlanmıştır. Böylelikle vatandaşın belediyeye olan her türlü tahakkuklu borcu tek sicil numarası altında takip edilerek, gelirlerin tahsilâtı kontrollü bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Teknolojinin bütün imkânları kullanılarak, belediye gelirleri ile ilgili tüm veriler İNTERNET aracılığıyla Web sayfasında mükelleflerin bilgisine sunulmuştur. Mükellefin vergi ve diğer yükümlülüklerine ait borçlarının internet aracılığı ile tahsilât kapsamı genişletilmiştir. POS makinelerinin sayısı artırılarak, vatandaşın ödemelerini daha kolay yapmaları sağlanmıştır. Taşınabilir POS makineleri edinilerek, tahsildar marifetiyle, vatandaşın bulunduğu yerde kredi kartı ile borcu ödeme imkânı sağlanmıştır. Eski araçların satılması nedeniyle belediyenin yakıt, yedek parça, bakım, onarım masrafları ortadan kalkmıştır.

Altındağ Belediyesi'nin 2003 yılında 33 milyon TL olan geliri, 2009 yılında 95 milyon TL'ye yükselmiştir. 2003 yılında 43 milyon TL olarak gerçekleşen giderleri ise, 2009 yılında 78 Milyon TL'ye ulaşmıştır. 2003

yılında 29 Milyon TL olarak gerçekleşen personel giderleri aradan 5 yıl geçmesine rağmen 27 Milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Kentsel dönüşüm ve toplumsal değişim yönetimi ile ise, 2009 yılına kadar yıkılan gecekondü sayısı 15.500'e ulaşmıştır. Kaçak yapı sayısı sıfıra düşürülmüştür. İmarlı bölge oranı % 31'den % 95'lere çıkmıştır. Verilen inşaat ruhsat sayısı yılda ortalama 450'lere ulaşmıştır. Müteahhitler bölgede % 15 oranında kat karşılığı anlaşmalar yaparken, % 50'lere varan oranlarla anlaşma yapılı hale gelmiştir. Bölgedeki arsa fiyatları yaklaşık 20 kat artmıştır. Yıkım yapılan yerlerden ayrı ayrı 5 bölgede Toplu Konut Projesi gerçekleştirilmiştir. Altındağ bölgesine toplam 13 adet Park ve 9 adet Spor tesisi kazandırılmıştır. Toplam 412.000 metrekare büyüklüğünde park alanı ve yeşil alan oluşturulmuştur. Altındağ Bölgesinde hiç bulunmayan kapalı Pazar yerleri yapılarak insanların rahat ve hijyen bir ortamda alışveriş yapması sağlanmıştır. Sosyal ve kültürel faaliyetler artırılmıştır. Türkiye'de ilk defa hasta ve hasta yakınlarının kalabileceği konukevleri açılarak, mağdur insanlar sokaktan kurtarılmıştır. Türkiye'de ilk defa belediye tarafından verilen çeklerle, Altınay Çarşısı'ndan insanlar rencide olmadan marketteki gibi alışveriş yaparak ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Kurulan spor tesisi ve kültür merkezleri ile; bölge halkının %30'unun sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımı sağlanmış, boş vakitlerini değerlendirme fırsatı verilmiştir. Kadın Eğitim ve Kültür Merkezleri ile Gençlik Merkezleri açılmış, kadınlara ve gençlere yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Ankara'da ilk defa restorasyon çalışmaları başlatılmış, Hamamönü ve Ankara Kalesi'ne çıkan sokaklarda "sokak sağlıklılaştırma" projeleri uygulanmış, Ulucanlar Cezaevi müze ve kültür sanat merkezi olarak projesi yapılmıştır. Park, spor tesisleri, restorasyon ve kültür merkezleri için belediye öz kaynaklarından 152 milyon TL 'den fazla yatırım yapılmıştır. Yıkım enkaz bedeli olarak 5 yılda 19 milyon TL harcanmıştır. 2009 yılında, 5 yıl öncesine göre yatırım payı 20 kat artmıştır.

Tüm bu tespitlerin ışığında, 2004 yılından önce Ankara'nın en sorunlu belediyesi olarak anılan ve diğer pek çok belediye ile aynı problemleri yaşayan Altındağ Belediyesi'nin, uyguladığı "Değişim Yönetimi" modeli ile

2004 yılından sonra stratejisini belirlemesi ve bu strateji doğrultusunda plan ve projelerini uygulaması ile bugün geldiği nokta anlatılmakta ve bu çalışmanın diğer belediyelere de örnek olabileceği belirtilmektedir.

KAYNAKÇA

1. Coşkun,A.Vahap; Yerel Yönetimler ve Demokrasi, Türk İdare Dergisi sayı 422, Mart 1999,syf: 99
2. Çevikbaş,Rafet; Yerel Yönetimler,işlevi ve Türkiye'deki Durumu, Türk İdaresi Dergisi,sayı 407,1995 ,syf:76
3. Bogumil, Jörg und Leo Kissler (1995), **Vom Untertan zum Kunden?**, Edition Sigma, Berlin.: 12, 13,44,47
4. Bernardo Kliksberg, "The 'Necessary State': A Strategic Agenda for Discussion," International Review of Administrative Sciences, Vol.60, No.2, June 1994, s.183
5. Plamper, Harald (2000), **Bürgerkommune**, Hansböckler Stiftung,Duesseldorf.: 6-7
6. SİVEREKLİ, DEMİRCAN, Esra; (2006), "Yeni Ekonomik Düzendeki Bütçe Sistemlerindeki Değişim Süreci ve Türk Kamu Maliyesinin Uyumunu",**Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2(13), ss. 47-61.:52);
7. Nuri TORTOP; (1996) "İtalya'da Yerel Yönetimlerin Yapısı ve Son Düzenlemeler", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 5, S. 3, Mayıs 1996, Sayfa . 67
8. Enis YETER; (1992)"Yerel Yönetimler Üzerine Düşünceler", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 1, S. 4, Temmuz 1992, Sayfa 17
9. Bilal ERYILMAZ;(1996)"Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması", Sayfa 18, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1997
10. Orhan PİRLER; "Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun Taslağının Tartışılması", Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara 1996, Sayfa 5
11. Hüseyin YAYMAN;(2008) "Türkiye'nin İdari Reform Tarihi" , Turhan Kitapevi, Ankara, 2008, sayfa 210
12. TODAİE; (1991) "Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Raporu, TODAİE Yayını, Ankara, 1991

13. TÜSİAD; (1995) “Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler” ,TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1995 , Sayfa 14
14. Sadun EMREALP;(1994) “Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi”, IULA-EMME Yayını, İstanbul, 1994 Sayfa 2
15. İlhan TEKELİ; (1996)“Katılımdan Beklentilerimiz Zaman İçinde Nitelik Değiştiriyor”, Sayfa 24, *Ada Kentliyim*, No: 3, Sonbahar. 1996 , Sayfa 24
16. Robin HAMBLETON;(2000) “Modernising Political Management in Local Government”, *Urban Studies*, 2000, Sayfa 391
17. Ökmen, M., Özer B., “Küreselleşme-Yerelleşme Dikotomisinin Açılımları Üzerine Bir Tartışma”, **Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi**, (ed. A,Yılmaz-Y, Bozkurt), Gazi Kitabevi, Ankara, s.20, 2007.
18. YILMAZ, Osman; (2001), **Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**, DPT, _ktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Finansal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, Ankara:17
19. BİLGİÇ, Veysel (2003), “ Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Çoşkun), Seçkin Yay, Ankara.:399-405
20. BİLGİÇ, Veysel (2003), “ Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Çoşkun), Seçkin Yay, Ankara
21. [www.stgp.org/docs/ AB_Komisyonu_STK_ arastirmasi.doc](http://www.stgp.org/docs/AB_Komisyonu_STK_arastirmasi.doc)
22. Vahide Feyza URHAN,(2008) “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması”, *Sayıştay Dergisi* Sayı 70, 2008
23. Yrd. Doç. Dr Abdullah YILMAZ; (2007) “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı 17, 2007
24. Fikret TOKSÖZ, (2009)“Yerel Yönetim Sistemleri”, TESEV Yayınları, 200, Sayfa 4
25. Ruşen KELEŞ; (1994)“Yerinden Yönetim ve Siyaset”, Cem-Kültür Yayını , İstanbul, Sayfa 42

26. H. İbrahim DAŞÖZ;(1996) “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Kanun Tarası Üzerinde Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi Sayfa 83
27. Duran BÜLBÜL; (2006) “Yerel Yönetimler Maliyesi”, Sayfa 21, Gazi Kitabevi, Ankara
28. Erol KAYA, (2006) “Kurum Yönetiminden Kent Yönetimine - Yerel Yönetimler Reformu Artılar Eksiler 1, Okutan Yayıncılık, Sayfa 38-44
29. Schröer, Helmut (1996), “Die Stadt Trier-eine mitlere Kommune auf dem Weg zum modernen Dienstleistungsunternehmen”, **Kommunen in Not-Wege aus der Krise**, Schaefel-Poeschel Verlag, Stuttgart, 159
30. SCHROEDER, Larry. “Local Government Organization and Finance: United States”, (Ed.) A. SHAH, **Local Governance in Industrial Countries**, Washington: The World Bank, 2006: 313-358, sayfa :322
31. Çetin, C., *Yeniden Yapılanma*, DER Yayınları, İstanbul, (1996), 3
32. Plamper, Harald (2000), **Bürgerkommune**, Hansböckler Stiftung,Duesseldorf.: 17
33. Diemel, Peter C. (1997), **Die Planungszelle**, 4. durchgesehene Auflage,Westdeutscher Verlag, Opladen: 15-22
34. Marşap, A., *Yönetişel Sistem*, Gazi Kitabevi, Ankara, (2000), 122
35. Hammer, M., James, CHAMPY, *Değişim Mühendisliği*, (4.Bs.) (Çeviren: Sinem GÜL) SABA Kitapları, İstanbul, (1997), 29
36. Dinçer, Ö., Fidan, F., *İşletme Yönetimi*, (1.Bs.), Beta Yayınları, (1996), 436-437
37. Sağlam, M., *Örgütsel Değişim*, T.O.D.A.İ. Enstitüsü Yayınları No:185, Ankara, (1979), 9
38. Songül Sallan Gül, “Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri,”*Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE Yayını, Ankara 1999, s.69
39. Ülgen, H. ve Mirza, S.K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
40. David, Fred R. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th. Ed. Prentice Hall, NY, 5
41. Meydan Laurausso, 1981:566

42. Nut, P. C. ve R. W. Backoff. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco. Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık:55
43. Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil
44. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003, s.7
45. Coşkun Can Aktan, "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Türk İdare Dergisi, Yıl.71, 1999, Sayı: 425, s.3
46. KGSt (2000a), **Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie**, KGSt Bericht, Nr. 9, Köln.; 9
47. Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık:25
48. Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları:10
49. Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.s. 18
50. Dinçer, Ömer. *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Ankara,1998
51. Ufuk Durna, Veysel Eren, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", Amme İdaresi Dergisi, C.35, Sayı: 1, 2002, s. 55
52. Mualla Aksu, *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 63
53. Derya Kubalı, "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, Sayı: 1, 1999, s. 37
54. Kaplan, S. Robert ve Norton, David P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1996 Vol.74

55. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2793>
56. Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul
57. (Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım
58. Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık

FAYDALANILAN YAYINLAR

- Argüden, Y., (2004), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Açıkgoz, Eşref, (2007), “Yeni Düzenlemeler Eşliğinde Yerel Yönetimlerde Mali Özerklik ve Mali Tevzin” Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E Maliye A.B.D Yüksek Lisans Tezi
- Aykaç, Burhan, (1999), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1-12
- Akbulut, Örsan Ö., (2007), Küreselleşme Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara
- Akdoğan, A. Argun, (2008), Türk Kamu Yönetimi ve Avrupa Birliği Karşılaştırmalı ve Eleştirel Bir İnceleme, TODAİE Yayınları, Ankara
- Aktan, Coşkun Can, (2003), Değişim Çağında Devlet, Çizgi Kitabevi, Konya
- Akıllı, Hüsnüye, Funda Kemahlı Duman, Kadriye Okudan, (2007), “Kamu Yönetimi Reform
- Ataay, Faruk, (2005), Kamu Reformu İncelemeleri, Ankara Tabip Odası Yayınları, Ankara
- Ataay, Faruk, (2007), “Neoliberalizm, Kamu Reformu ve Demokrasi”, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 163-172
- Ataay, Faruk ve Atilla Güney, (2004), “Yerelleşme ve Kalkınma Sorunu: Kamu Yönetimi Reformu Üzerine Değerlendirme”, Mülkiye Dergisi, 28 (243), 131-146
- Bowornwathana, Bidhya ve Ora-Orn Poocharoen, (2005), “Managing Reforms: The Politics of Organizing Reform Work”, Public Organisation Review: A Global Journal, 5, 233-247

- Buller, Jim ve Andrew Gamble, (2002), "Conceptualizing Europeanization", Public Policy and Administration, 17 (2), 4–24
- Canalp, Ekrem, (2006), "Avrupa Birliği Hukukunun Üye Ülkelerin Yerel Yönetimleri Üzerindeki Etkileri", Ankara Üniversitesi S.B.E Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi A.B.D Yüksek Lisans Tezi
- **Dr. Hasan CANPOLAT Mehmet CANGİR** Türk İdare Dergisi • Sayı: 466 • Mart 2010 • sayfa 26
- Coşkun, Bayram, Ahmet Nohutçu, (2005), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kuramsal Tarihsel Perspektif Genel Değerlendirme ve Saptamalar", Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I, Ed. Ahmet Nohutçu, Asım
- Çukurçayır, Doç.Dr. M. Akif, Yerel Yönetimde Değişim: Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru / Sayıştay Dergisi, Sayı 73
- Dinçer, Prof.Dr. Ömer ve Dr. Cevdet Yılmaz tarafından yazılmıştır. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim T. C. Başbakanlık Ankara, Ekim 2003
- Durna, U. Ve Eren, V. (2002), Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35/1.
- Demet, Özdenkoş, "Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetim Arası Görev Bölüşümü", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 2/99, 77-95
- Demirtaş, Mustafa, "Yerel Yönetimlerin İdari Özerkliği Ve İdari Vesayet" ,Muğla Üniversitesi S.B.E, Yüksek Lisans Tezi, Mart 2005
- Demir, Ömer, (2003), Küresel Rekabette Etkin Devlet, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Dunn, William N. ve David Y. Miller, (2007), "A Critique of the New public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform", Public Organisation Review, 7, 345-358.
- Dinamiklerinin Kavramsal Analizi", Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 153-162.
- Danış, Osman, Yerel Yönetimlerde Değişim ve Türkiye, Yerel siyaset aylık bilimsel siyaset dergisi, sayı 40
- Ersöz, Halis Yunus, "Sosyal Politika-Refah Devleti-Yerel Yönetimler İlişkisi", <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/35.pdf>

- Ekici, Birol, (2005), "Kamu Yönetiminde ve Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Balgamında Denetim", Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I, Ed. Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 57-94.
- Eryılmaz, Bilal, (2004a), Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal, (2007), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal, (2004), "Kamu Yönetiminde Değişim", II. Kamu Yönetimi Forumu, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 50-64.
- Farazmand, Ali, (2001), "Küreselleşme ve Kamu Yönetimi", Çev. Sevilay Kaygalak, Mülkiye Dergisi, 25 (229), 245-278.
- Es, Muharrem, Yerel Yönetimlerde Değişim ve Türkiye, Yerel siyaset aylık bilimsel siyaset dergisi, sayı 42
- Güner, S., (2005), Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi
- Geray, Cevat , "Kentleşme Sorunlarının Çözümü Açısından Küreselleşme, Özelleştirme, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler" Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 10, Sayı 4 (Ekim 2001)
- Görmez, Kemal, "Demokratikleşme Açısından Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkisi" Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 4/2000
- Göymen, Korel, (2000), "Türkiye'de Yerel Yönetimler Ve Yönetişim", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, sayı:9(2)
- Güler, Birgül Ayman, Nuray E. Keskin, (2007), "Devlet Reformunu Tarihten Çalışmak", Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 101-152
- Güler, Birgül Ayman, "Devlette Reform", <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/devletreformu.pdf>, (18.12.2009)
- Güler, Birgül Ayman, (2005), Devlette Reform Yazıları: Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik
- Güler, Birgül Ayman, (1996), Yeni Sağ ve Devletin Değişimi, TODAİE, Ankara.
- Gül, Hüseyin, (2005), "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısına Adem-i Merkezileşme Küreselleşme Dinamikleri ve Yönetimi Geliştirme Açısından Bakış", *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I*, Ed. Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 39-55

- İnanç, Hüsamettin, Ünal Feyzullah, “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Ve Türkiye’de Belediyeler”, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/1-24.pdf>
- Kutlu, Önder, (2004), Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Kutlu, Önder, (2006), Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, Çizgi Kitabevi, Konya
- Kayıkçı, Sabrina, (2010), “Dünya Bankası’nın Yeni Kredi Verme Yöntemi: Ülke Destek Stratejisi ve Türkiye Uygulaması”, <http://kayaum.politics.ankara.edu.tr/yonetimincelemeleri/CAS.pdf>
- Köse Ömer, “Yerel Yönetim Olgusu Ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi” Sayıştay Dergisi sayı:52 2004:1
- Lynn, Laurence E., (2001), “Globalization and Administrative Reform: What is Happening in Theory”, *Public Management Review*, 3, (2), 191-208.
- Özel, Mete, “Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme İlkesi: Yerellik (subsidiaritaet)”, ÇYYD, C. 9, S. 3, Temmuz 2000,
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana
- Öztemel, E. (2001), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları
- Ökmen, Mustafa, (2003), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10, (1), Manisa, 117-139
- Ökmen, Mustafa, Serhat BASTAN, Abdullah YILMAZ, (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, *Kamu Yönetimi*, Ed.
- Özel, Mehmet, (2008), “Küreselleşme Sürecinde Türk Kamu Yönetimi ve Yeniden Yapılanma”, *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*, Ed. Mehmet Özel, Veysel Eren, Çizgi Kitabevi, Konya, 231-275
- Pustu, Yusuf, “Yerel Yönetimler Ve Demokrasi” Sayıştay Dergisi sayı:57 2005
- Polatoğlu, Aykut, (2000), “Yerel Yönetim Reformu Üzerine Düşünceler”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 9, (1), Ocak, 3-24
- Pollitt, Cristopher ve Geert Bouckaert, (2000), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford

- Saran, Ulvi, (2005), "Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform Arayışlarının Karsısındaki Beklentiler ve Güçlükler", *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I*, Ed. Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 37-53
- Saruhan, Sadi Can, (2003), "Kamuda E-Hizmet Anlayışı ve Uygulamadan Bir Örnek: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü", *Elektronik Devlet Paneli*, Ed. Murat Erdal, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, İstanbul
- Saygılıoğlu, Nevzat, Selçuk ARI, (2002), *Etkin Devlet*, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Şahin, Yeşim Ediş, (2007), "Kamu Yönetimi Disiplininin Kamusalılık ve Karlılık Karşıtlığı Açısından Çözömlenmesi", *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 49-63
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İspir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınları, Ankara
- TODAİE, (2002), *Kamu Reformu Araştırması*, TÜS_AD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2002- 12/335, İstanbul
- Turgay, Timur, (2004) "Kamu ve Özel Kesimde Yönetişim Paradoksları ve Etkileşimli Yönetişim Modeli", *Yerel Yönetimler Kongresi: Düünden Bugüne Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma*, Çanakkale, 173-186
- Tekeli, İlhan, (1999), *Modernite Aşılırken Siyaset*, İmge Kitabevi, Ankara
- Yaylı, Hasan, "2004 Belediye Reform Çalışmalarında İdari Vesayete İlişkin Düzenlemelerinin Değerlendirilmesi Ve Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 3 (2008). 1-31
- Ülgen, H. ve Mirza, S.K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Yalçın, A., (2002), *Değişim Yönetimi*, Noel Yayınları, Adana
- Zabcı, Filiz, (2006), "Bağımlılığın İçselleştirilmesinde AKP ve Dünya Bankası", *Mülkiye Dergisi*, 30(252), 133-144

RESİMLER LİSTESİ

Resim 1: Belediye Araçları ve İş Makinaları	154
Resim 2: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler	154
Resim 3: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler	154
Resim 3: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler	155
Resim 4: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler	155
Resim 5: Yol Açma Çalışmalarından Örnekler	156
Resim 6: Gültepe (Çinçin) Toplu Konutları I. Etap	156
Resim 7: Denizfeneri Parkı	157
Resim 8: Kosova Parkı	157
Resim 9: Örnek Spor Tesisleri	158
Resim 10: Evliya Çelebi Hanım Lokali	158
Resim 11: Beşikmaya Spor Tesisleri	159
Resim 12: Alemdağ Spor Tesisleri	159
Resim 13: Gülpınar Spor Tesisleri	160
Resim 14: Yıldıztepe Spor Tesisleri	160
Resim 15: Altındağ Belediyesi Kapalı Spor Salonu	161
Resim 16: Güneşevler Pazar Yeri	161
Resim 17: Beşikmaya Pazar Yeri	162
Resim 18: Alemdağ Pazar Yeri	162
Resim 19: Hasta Ve Hasta Yakınları Konuk Evleri	163
Resim 20: Altınay Yardım Birimi	164
Resim 21: Yunus Emre Kültür Merkezi	165
Resim 22: Necip Fazıl Kısakürek Kültür Merkezi	165
Resim 23: Nikah Salonu	166
Resim 24: Kadınlar Eğitim Ve Kültür Merkezleri	166
Resim 25: Altındağlı Kadınların Eğitim Ve Kültür Merkezlerinde Yaptığı Çalışmalara Örnekler	167
Resim 26: El Ürünleri Pazarı	167
Resim 27: Gençlik Merkezleri	168
Resim 28: Sokak Sağıklaştırma Çalışmaları	169
Resim 29: Sokak Sağıklaştırma Çalışmaları	170
Resim 30: Sokak Sağıklaştırma Çalışmaları	170
Resim 31: Restorasyon Çalışmaları	171
Resim 32: Tarihi Dokuyu Yenileme Çalışmaları Kamilpaşa Konağı	171
Resim 33: Kültür Sanat Merkezi Ve Açık Hava Sineması	172
Resim 34: 22 Tarihi Ankara Evinden Oluşan Sanat Sokağı	172
Resim 35: Ulucanlar Cezaevi Müzesi Ve Kültür Sanat Merkezi	173
Resim 36: Ulucanlar Ceza Evi Müzesi Koğuşları	173
Resim 37: Ulucanlar Ceza Evi Havalandırması	173
Resim 38: Anaokulu	174
Resim 39: Personel Eğitim Seminerleri	174
Resim 40: Şiir Akşamları	175
Resim 41: Karapürçek Yağlı Güreşleri	175
Resim 42: Ankara Kalesi Festivali	175

RESİMLER



Resim 1: Belediye Araçları ve İş Makineleri



Resim 2: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler



Resim 3: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler



Resim 4: Gecekondu Yıkım Çalışmalarından Örnekler



Resim 5: Yol Açma Çalışmalarından Örnekler



Resim 6: Gültepe (Çinçin) Toplu Konutları I. Etap



Resim 7: Denizfeneri Parkı



Resim 8: Kosova Parkı



Resim 9: Örnek Spor Tesisleri



Resim 10: Evliya Çelebi Hanım Lokali



Resim 11: Beşikkaya Spor Tesisi



Resim 12: Alemdağ Spor Tesisi



Resim 13: Gülpınar Spor Tesisi



Resim 14: Yıldıztepe Spor Tesisi



Resim 15: Altındağ Belediyesi Kapalı Spor Salonu



Resim 16: Güneşevler Pazar Yeri



Resim 17: Beşikaya Pazar Yeri



Resim 18: Alemdağ Pazar Yeri



Resim 19: Hasta Ve Hasta Yakınları Konuk Evleri



Resim 20: Hasta Ve Hasta Yakınları Konuk Evleri



Resim 21: Altınay Yardım Birimi



Resim 22: Yunus Emre Kültür Merkezi



Resim 23: Necip Fazıl Kısakürek Kültür Merkezi



Resim 24: Nikah Salonu



Resim 25: Kadınlar Eğitim Ve Kültür Merkezleri



Resim 26: Altındağlı Kadınların Eğitim Ve Kültür Merkezlerinde Yaptığı Çalışmalara Örnekler



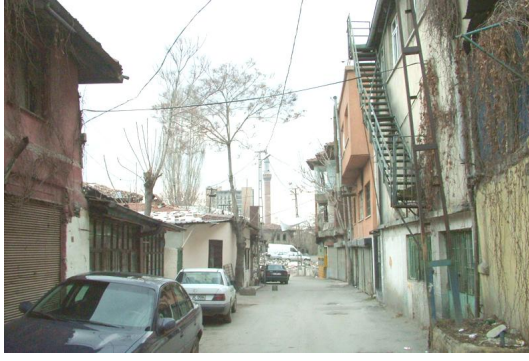
Resim 27: El Ürünleri Pazarı



Resim 28: Gençlik Merkezleri



Resim 29: Sokak Sağlıklaştırma alışmaları



Resim 30: Sokak Sağlıklaştırma alışmaları



Resim 31: Sokak Sağlıklaştırma alışmaları



Resim 32: Restorasyon Çalışmaları



Resim 33: Tarihi Dokuyu Yenileme Çalışmaları Kamilpaşa Konağı



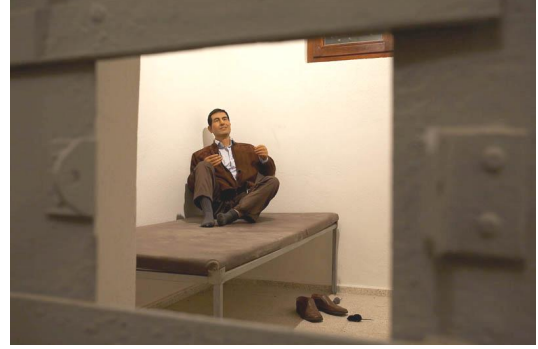
Resim 34: Kültür Sanat Merkezi Ve Açık Hava Sineması



Resim 35: 22 Tarihi Ankara Evinden Oluşan Sanat Sokağı



Resim 36: Ulucanlar Cezaevi Müzesi Ve Kültür Sanat Merkezi



Resim 37: Ulucanlar Ceza Evi Müzesi Koğuşları



Resim 38: Ulucanlar Ceza Evi Havalandırması



Resim 39: Anaokulu



Resim 40: Personel Eğitim Seminerleri



Resim 41: Şiir Akşamları



Resim 42: Karapürçek Yağlı Güreşleri



Resim 43: Ankara Kalesi Festivali



Resim 44: Hamamönü Ramazan Etkinlikleri