



Keçiören Belediyesi Monografisi*

Monograph of Keçiören Municipality

Savaş Zafer ŞAHİN

Doç. Dr., Öğretim Üyesi, Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara
szsahin@atilim.edu.tr

Anıl ÇEKİÇ

Yrd. Doç. Dr., Öğretim Üyesi, Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara
anil.cekic@atilim.edu.tr

Ali Can GÖZCÜ

alican_gozcu@hotmail.com

Öz

Türkiye’de kent yönetimi, hukuki açıdan belediyelere tanınmış olan bir yetkiler demeti olarak tanımlanabilir. Cumhuriyet tarihi boyunca bu yetkileri kullanan belediyelerin, kamu politikalarının dönüşümüne ve mevzuatın değişimine koşut olarak kendi yerel özgünlüklerinin dinamikleriyle birbirlerinden farklılaşmaları bilinmektedir. Ancak, bu farklılaşmanın tekil olarak her bir belediyenin yapısal koşulları dikkate alınarak tespit edilmesinde önemli eksiklikler olduğu açıktır. Özellikle son otuz yılda gerçekleşen âdem-i merkezileşme ve merkezileşme dalgalarından her bir belediyenin nasıl etkilendiğinin ortaya konabilmesi, belediye araştırmalarına temel olmak üzere dönemlik resimlerinin elde edilmesi, belediyelerin hakkıyla anlaşılabilmesi için önemlidir. Bu anlamda bu monografi çalışması, daha önce Çankaya Belediyesi için geliştirilmiş monografi yaklaşımını kullanarak Ankara Keçiören Belediyesi’nin mevcut durumunu tespit edip sorun ve potansiyellerini ortaya koymaktadır. Monografide, niteliksel ve niceliksel araştırmalara dayalı olarak Keçiören Belediyesi’nin 2012 yılı itibarıyla dış çevre koşulları, hizmet sunumu, karar verme süreçleri, teknoloji kullanımı ve iletişim alanlarında bütünsel bir değerlendirmesine yer verilmiştir.

Anahtar sözcükler: Monografi, Ankara, Keçiören Belediyesi, Bütünsel değerlendirme

Abstract

In Turkey, urban administration can be defined from a judicial perspective as the bundle of powers vested in municipalities. It is known that throughout republican history, municipalities, using these powers, have differentiated themselves via their own internal dynamics in parallel to the evolution of public policy and changes in legislation. Yet, it is obvious that there are important gaps in understanding this differentiation taking into consideration the structural conditions of individual municipalities. In particular, in order to thoroughly understand municipalities, it is important to consider periodical pictures of how each municipality has been affected by waves of decentralization and centralization experienced over the last thirty years. In this respect, this monograph, using the same monographic approach developed for the Çankaya Municipality, provides a picture of the existing situation of Ankara’s Keçiören Municipality and presents related problems and potential. This monograph, based on qualitative and quantitative research, presents a holistic evaluation of Keçiören Municipality in terms of its external environment, provision of services, decision-making processes, use of technology and communications.

Keywords: Monograph, Ankara, Keçiören Municipality, Holistic evaluation

* Bu makale, Atılım Üniversitesi tarafından Lisans Araştırma Projeleri (LAP) kapsamında desteklenen “Kamusal Akıl Stüdyosu (KAM 003) Uygulama Dersi Keçiören Belediyesi Kurumsal Analiz ve İyileştirme Projesi” kapsamında üretilen analiz raporlarından yararlanılarak kaleme alınmıştır.

Giriş

Keçiören Belediyesi Monografi Yöntemi Üzerine

Bu çalışmada, Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü müfredatındaki “kamusal akıl stüdyosu” programı kapsamında Keçiören Belediyesi’nin 2011-2012 yıllarındaki durumuna ilişkin olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerin bütünsel bir çerçevede ortaya konması amaçlanmıştır. Bu monografi daha önce “Çankaya Belediyesi Örneği” çerçevesinde geliştirilen yöntem kullanılarak hazırlanmıştır (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, ss. 159-183). İlerleyen süreçte Ankara’daki diğer ilçe belediyeleriyle ilgili olarak da benzer monografi çalışmalarının yapılması hedeflenmektedir. Bu anlamda araştırma süreçleri, veri toplama ve veri analiz yöntemleri sürekli olarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın, yerel yönetimlerin tekil analizlerine ilişkin, Türkiye’de bu anlamda oldukça kısıtlı olan birikimin zenginleştirilmesine yönelik olarak katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Keçiören Belediyesi Monografisi, Keçiören Belediyesi ile yapılan işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama ve derleme süreci 2011 yılı Eylül ayında başlamış ve 2012 yılı Haziran ayı sonunda tamamlanmış, bu veriler 2015 yılı sonunda bir monografiye dönüştürülmüştür. Yöntemsel olarak monografinin araştırma pratiği, kamusal akıl stüdyosu programı ile gerçekleştirilmiştir (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, ss.161-162). Kamusal Akıl Stüdyosu programı kapsamında, yerel yönetimler, meslek kuruluşları ve merkezi hükümet kuruluşlarıyla ar-ge işbirliği yapılmaktadır. Her yıl işbirliği yapılacak kurumlar belirlenmekte ve o kurum ile imzalanan işbirliği protokolü çerçevesinde öğrenciler ve akademisyenler araştırma süreçlerinde birlikte çalışmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda her yıl için; ilk dönem, incelenen kurumun kurumsal yapı analizi, sorun ve potansiyellerine ilişkin raporlar hazırlanmakta, ikinci dönem ise bu raporlardan hareket ile çözüm önerileri içeren projeler hazırlanmaktadır (Gözcü, 2015, ss.160-169 ve Şahin, 2012). Kamusal Akıl Stüdyosu Modeli çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalar ile ortaya çıkarılan Keçiören Monografisi çalışmasında, Keçiören Belediyesi için dört ana ve on bir alt başlıkta değerlendirmelere yer verilmiştir:

1. Mekânsal Yapı Analizi

- 1.1. Coğrafi ve Mekânsal Yapı
- 1.2. Demografik Yapı

2. Kurumsal Yapı Analizi

- 2.1. Teşkilat Yapısı
- 2.2. Siyasal ve Kültürel Yapı
- 2.3. Kaynak Kullanımı ve Bütçe
- 2.4. Kurumsal Kültür Analizi

3. Hizmet Analizi

- 3.1. Sunulan Hizmetler
- 3.2. Hizmet Sunum Biçimleri
- 3.3. Hizmet Memnuniyet Analizi

4. İletişim ve Teknoloji

- 4.1. Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları
- 4.2. Teknolojik Altyapı

Belirlenen farklı başlıklarda veri toplanması için belgedoküman inceleme yöntemi yanında, mülakat, anket gibi çeşitli nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırılan konunun niteliğine göre kimi zaman geçmişe doğru giden, kimi zaman da geleceğe yönelik öngörülerini içeren bir yaklaşım tercih edilmiştir. Ayrıca, Keçiören Belediyesi’nin arşivlerinde bulunan belgelerden ve Ankara Büyükşehir Belediyesi, Ankara Kalkınma Ajansı gibi diğer bazı kurumların verilerinden ve araştırma raporlarından yararlanılmıştır. Bununla birlikte, Keçiören Belediyesi 2009 İdare Faaliyet Raporu, Keçiören Belediyesi 2010 Yılı Faaliyet Raporu, Keçiören Belediyesi 2011 Yılı Performans Programı, Keçiören Belediyesi 2011 İdare Faaliyet Raporu, Keçiören Belediyesi 2011 Yılı Performans Programı, Keçiören Belediyesi 2012 Mali Yılı Faaliyet Raporu, Keçiören Belediyesi 2012 Yılı Performans Programı, Keçiören Belediyesi 2010-2014 Dönemi Stratejik Planı incelenmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, Keçiören Belediyesi’nin eksiksiz bir profilini çıkarmaktan çok, bir yerel yönetim birimi olarak Belediyenin bulunduğu dönemin genel koşullarına ilişkin bir profil çalışması yapmaktır (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, s.162).

Keçiören Belediyesi’nin 2012 Yılı Monografisi

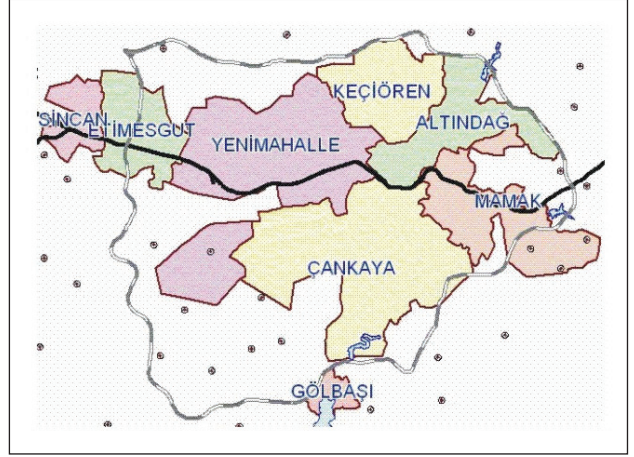
Mekânsal Yapı Analizi

Coğrafi ve Mekânsal Yapı

Ankara kentinin tarihine bakıldığında bağ evleri, bostanları ve verimli vadileriyle Ankara’da yaşayan Müslüman nüfusun sayfiyesi niteliği taşıyan Keçiören ilçesinin Ankara’da kendisine ait bir yerel yönetim birimine kavuşmasının 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile birlikte gerçekleştiği görülmektedir. Daha öncesinde 1936 yılında

nahiye olan, 1953 yılında Altındağ İlçesine bağlanan Keçiören, 1966 yılında Ankara Belediyesi sınırları içinde bir semt haline gelmiştir. 30 Kasım 1983 tarihli ve 2983 sayılı kanunla ayrı bir ilçe haline getirilmiş, bir yerel yönetim birimi olarak Keçiören İlçe Belediyesi'nin sınırları, İçişleri Bakanlığı'nın 13/81 sayılı kararıyla tespit edilmiştir. 2009 yılındaki sınır değişiklikleri öncesinde 58,66 km² olan hizmet alanı, Bağlum beldesinin Keçiören'e bağlanması ile birlikte 156 km²'ye çıkmıştır. Keçiören, Ankara'nın kuzeyinde merkeze 13 kilometre uzaklıkta, 1075 rakıma sahip etrafı dağ ve tepelerle çevrili bir ilçedir(Keçiören Belediyesi, 2012b, s.22). Ankara'nın Cumhuriyet dönemi yerleşim alanını kuzey-güney doğrultusunda içine alan ve topografik çanak olarak bilinen yerleşim coğrafyasının kuzeyinde yer alan İlçe, vadiler tarafından bölünen engebeli bir yapıya sahiptir. Kuzeye doğru yükselen coğrafi yapı, Belediyenin Keçiören'in girişi ile en uç noktaları arasında yükseklik farkına sahip bir alanda hizmet sunmasını gerektirmektedir. Ayrıca, Keçiören ilçesinin güneydoğusunda, yaklaşık olarak 90-100 km uzaklıkta Kırşehir-Keskin Fay Zonu bulunmakta ve İlçe dördüncü derece deprem kuşağı üzerinde yer almaktadır.

Keçiören, başkent Ankara'nın büyükşehir ilçelerinden birisi olarak doğu ve kuzeydoğusunda Pursaklar, kuzey ve kuzeydoğusunda Çubuk, kuzeybatı ve batısında Kazan, güneybatısında Yenimahalle, güney ve güneydoğusunda Altındağ ilçeleri ile komşudur (Şekil 1). İlçe, Ankara çanağının kuzeyini Etlik ilçesi ile birlikte çevrelemekte ve Hatip Ovası'nın kuzeydoğusunu sınırlamaktadır. Ankara Çevre Yolu'nun kuzey kesimi ilçenin kuzeyinden geçmektedir (Erdoğan, 2014, ss. 12-13). Keçiören'de yer alan 51 mahalinenin %90'ından fazlası çevre yolunun güneyinde yer alırken %10'a yakın bir kısmı ise Bağlum bölgesinde bulunmaktadır. Bağlum; Karakaya, Karşıyaka, Hisar ve Kafkas, Çalseki, Köşrelik, Güzelyurt ve Sarıbeyler olmak üzere sekiz mahalleden oluşurken; 19 Mayıs, 23 Nisan, Adnan Menderes, Aktepe, Aşağı Eğlence, Atapark, Ayvalı, Bademlik, Bağlarbaşı, Basınevleri, Çaldıran, Çiçekli, Emrah, Eser-tepe, Etlik, Güçlükaya, Gümüşdere, Güzelyurt, Hasköy, İncirli, Kavacık, Subayevleri, Kalaba, Kamilocak, Kanuni, Karargahtepe, Köşk, Kuşcağız, Osmangazi, Ovacık, Pınarbaşı, Sancaktepe, Şehit Kubilay, Şenlik, Şenyuva, Şevkat, Tepebaşı, Ufuktepe, Uyanış, Yakacık, Yayla, Yeşilöz, Yeşil-tepe, Yükseltepe mahalleleri çevre yolunun güneyinde kalmaktadır. Dolayısıyla günümüzde ilçenin çevre yolu ile iki parçaya ayrılmış durumda olduğu söylenebilir.



Şekil 1. 2011 Yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde Keçiören'in konumu.

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi.

Keçiören Belediyesi sınırları içerisinde yer alan arazinin coğrafi özelliklerine ve tarihsel süreçte arazinin kullanım biçimine bakıldığında, Keçiören coğrafyasının engebeli, yüksek plato ve dar-dik vadilerden, tepelerden meydana geldiği görülmektedir. Ankara kentinin kurulduğu yıllardan itibaren Keçiören bölgesi kentin üzüm bağlarının, meyve ve sebze bahçelerinin bulunduğu bir bölge olarak bilinmektedir. Ancak zaman içerisinde giderek artan nüfus yapısına ve yapılaşmaya paralel olarak bu bağ ve bahçeler kaybedilmiş, tarım alanlarının imara açılması ile birlikte ilçe, Başkent Ankara'nın nüfusunun en yoğun olduğu iki ilçesinden biri haline gelmiştir. Yer şekilleri açısından önemli dağ, tepe, akarsu ve vadiler Karyagdı (Çiçek) Dağı, Çubuk Çayı, Hacıkadın Deresi, Güvenç Çayı, Asman (Azman) Çayı olarak sayılabilir (Erdoğan, 2014, s.25).

Coğrafi koşulları bu özellikleri gösteren Keçiören ilçesinin sosyo-mekânsal gelişimi ise Türkiye'nin kentleşme sürecinin en çarpıcı öykülerinden birisine denk düşmektedir. Kırdan kente göçün yoğunlaşmaya başladığı 1960'lardan itibaren Keçiören'in güneyinde yer alan planlı gelişmiş kentsel alanların dışında gecekonduların oluşmaya başlamıştır. Keçiören'de görülen ve Ankara kentinin diğer ilçelerinde de görülen gecekonduların, Yenimahalle, Mamak ve Çankaya sınırlarını kaplayarak 1980'lere gelindiğinde Ankara kentinin öteki yüzünü oluşturmaya başlamıştır. Bu öteki yüz, 1990'lar sonrasında gecekonduların ve ıslah imar planlama süreçleriyle yalnızca Ankara'nın değil tüm Türkiye'nin siyasal, kültürel ve iktisadi yaşamını etkileyen bir yaşam tarzı üretmiştir. 1990'lar ve 2000'li



Şekil 2. Keçiören'in yoğun yapılaşmış kentsel dokusunun oluşturduğu silüet.

Kaynak: Pınarevli, 2005, s. 71.

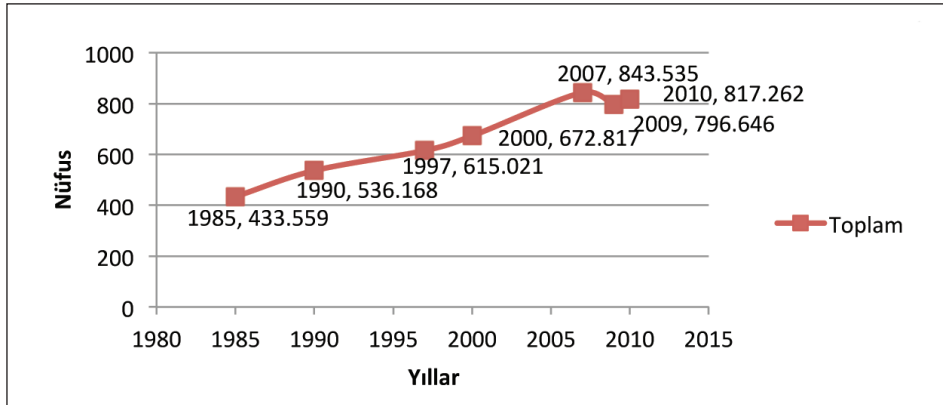
yıllar boyunca Keçiören ilçesinde gecekonduların yıkılarak yerlerine kentsel standartları düşük, arazi yapısına uygun olmayan kentsel dokuların ortaya çıkmasına sebep olan bir apartmanlaşma sürecinin yaşandığı görülmektedir. Bu süreç gerçekleşirken ve sonrasında Keçiören Belediyesi'nin kentsel dokuya müdahalesini neredeyse imkânsız hale getiren bir nüfus yoğunluğu ve yapılaşma düzeninin oluşmasına sebep olmuştur. Sıklıkla başkentin Cumhuriyet Dönemi yaşam biçimini ifade eden Çankaya ilçesi ile karşılaştırılan Keçiören, kuzey-güney ekseninde benzer bir coğrafyaya sahip olmasına rağmen kendi içinde parçalı ve kentsel bütünlüğü tartışmalı, kentsel mekân standartları düşük, ulaşım olanakları kısıtlı ve çok yoğun nüfuslu bir ilçeye dönüşmüştür (Şekil 2). Bu mekânsal düzen içerisinde belediyenin yapısal müdahalelerde bulunmasının yüksek maliyeti, belediyenin sunduğu hizmetin koşullarını da etkilemiş, 1990'lardan itibaren Keçiören Belediyesi'ni kendi bağlamında kimi ilginç ve eklektik mimarlık ve

şehircilik uygulamalarının da örneği haline getirmiştir. Muhafazakâr söyleme sahip bu ayrıntılarıyla bu örnek (Pınarevli, 2005), ilçenin siyasal süreçleriyle de yakından ilişkili bir şekilde ayrıca değerlendirilecektir.

Sonuçta Keçiören ilçesinin, Ankara kent merkezine yakın kesimlerinde planlı gelişmiş, kuzeye doğru gidildikçe gecekonduların ve boş kentsel alanların dönüşümüyle oluşmuş yoğun apartman dokusu ile kaplı; çevre yolu ve daha kuzeye gidildikçe de yer yer muhafazakâr yeni orta sınıfın yaşam tarzını yansıtan alışveriş merkezlerinin ve kapalı konut sitelerinin görüldüğü bir mekânsal örüntüye sahip olduğu görülmektedir. Bu yapı içerisinde ilçenin sosyal donatılarının kısıtlılığı, parklar dışında daha çok vadi tabanlarında yer alan işlek caddelerin kenarında kilometreler boyunca uzanan dükkân ve mağazaların bu caddelere hemşehrilik temelli bir kamusal alan niteliği kazandırmış olması Keçiören ilçesini, Ankara kenti içerisindeki en ilginç alanlardan birisi haline getirmiştir.

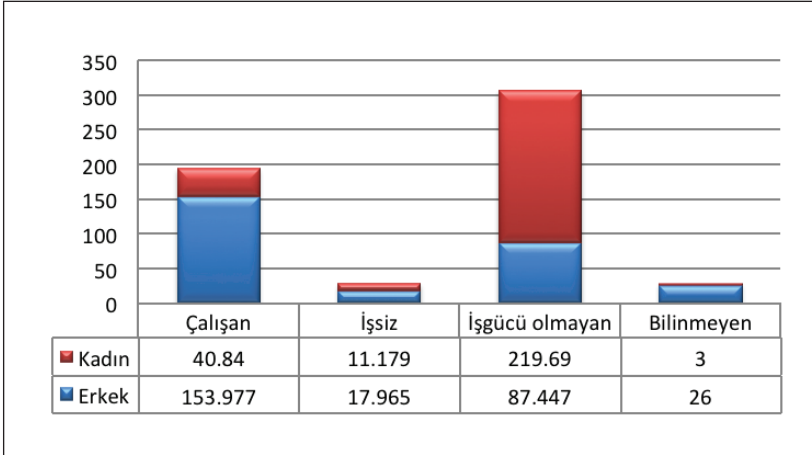
Demografik Yapı

Coğrafi ve mekânsal yapı bağlamında ele alındığında Keçiören ilçesinin Ankara'nın en kalabalık ve yoğun ilçesi olduğu görülmektedir (Şekil 3). Araştırma kapsamında Keçiören Belediyesi Dış İlişkiler Birimi yetkilileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiş, 2023 Ankara Nazım İmar Planı Raporu sosyo-demografik ve ekonomik verileri ile TÜİK verileri değerlendirilmiştir (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006, ss.179-238). Bu değerlendirmeler sonucunda yıllara göre bakıldığında, 2009 yılında görülen bir düşüş dışında nüfusun 1985'den bu yana genel olarak sürekli arttığı söylenebilir. Keçiören'in 1985 yılında 433.559 olan ilçe nüfusu, 2012 yılı verilerine göre 415.085 erkek ve 425.724 kadından oluşan 840.809 kişiye ulaşarak yaklaşık otuz yıl içerisinde iki katına çıkmıştır.



Şekil 3. Yıllara göre Keçiören ilçesi nüfus dağılım grafiği.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2010, s.33 ve Keçiören Belediyesi, 2015, s.190.



Şekil 4. 2000 yılı Keçiören nüfusu işgücü durumu dağılım grafiği.
Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006, s.228.

2000 yılı işgücü durumu verilerine bakıldığında toplam nüfus içerisinde işgücü olmayan nüfusun 307.137 kişiden oluştuğu görülmüştür. 2000 yılı sonrasındaki işgücü verileri TÜİK tarafından ilçeler bazında toplanmadığından dolayı kullanılamamıştır. Bununla birlikte 2000 yılı verileri dikkate alındığında çalışan nüfusun 194.817 kişiden oluştuğu ve 153.977 kişi ile erkeklerin, çalışan nüfusun büyük bir bölümünü oluşturdukları görülmüştür. Bu durum, geçen yıllar boyunca da fazla değişmemiştir. Kadınların çalışma hayatına katılımının oldukça düşük, bağımlı nüfus oranının yüksek olduğu Keçiören’de, istihdam alanlarının sınırlı olması, devlet kurumları ve sanayi işletmelerinin çoğunlukla Keçiören dışındaki ilçelerde yer alması Keçiören’in en önemli sorun alanlarından birisinin işsizlik ve istihdam olmasına sebep olmaktadır (Şekil 4).

Keçiören Belediyesi ilçe nüfusunun yaş ve cinsiyet özelliklerine bakıldığında ise; nüfusun ağırlıklı olarak 15-64 yaş arasında olduğu göze çarpmaktadır. Kadın ve erkek nüfusunun birbirine yakın olduğu ilçede 2000 ve 2010 yılları arasında nüfusun yaş ve cinsiyet özellikleri karşılaştırıldığında kadın nüfusundaki artış oranı dikkati çekmektedir. Ayrıca, 2000 yılıyla karşılaştırıldığında 2010 yılında, 0-14 yaş grubundaki nüfus artışının durduğu, bunun da genel olarak nüfus artış hızında bir düşüşün göstergesi olarak okunabileceği görülmektedir (Şekil 5). Nüfusun genç-orta yaş grubunda daha fazla yoğunlaşması ise bu yaş gruplarına ilişkin istihdam gibi beklentilerin artmasına sebep olabileceği düşünülebilir.

Keçiören İlçesi nüfusunun eğitim durumuna bakıldığında, nüfusun önemli bir kısmının 2000 yılında ilköğretim mezunu olduğunu ancak 2010 yılında lise mezunlarının artış gösterdiği gözlemlenmiştir (Şekil 6). Ayrıca 10 yıllık süre

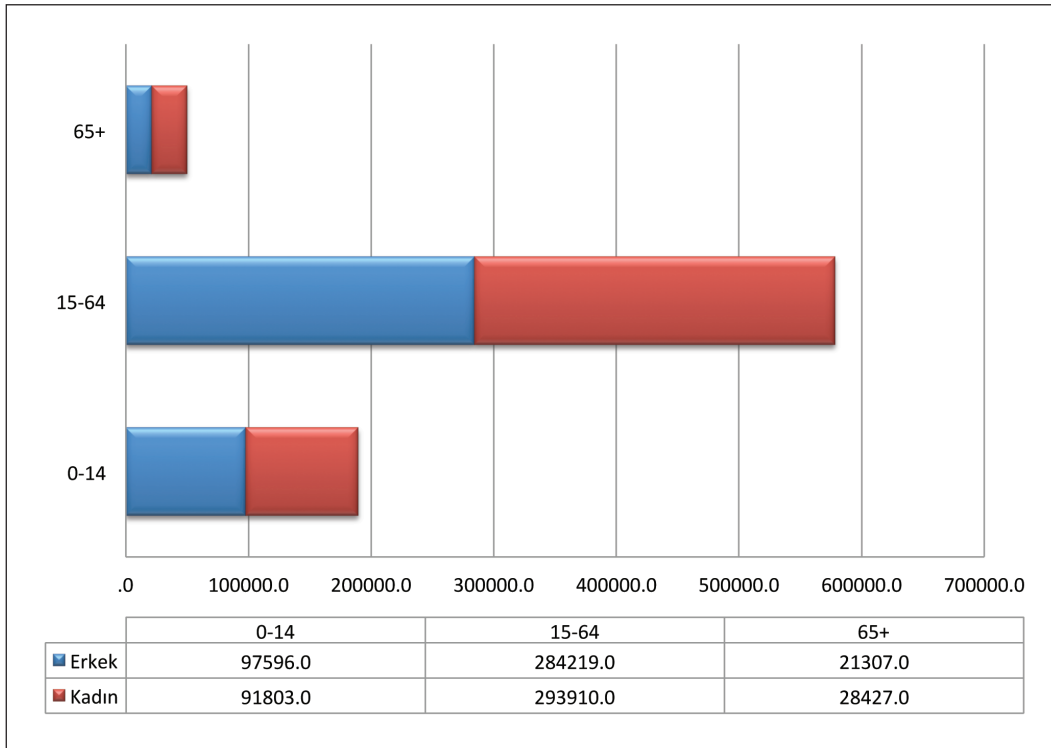
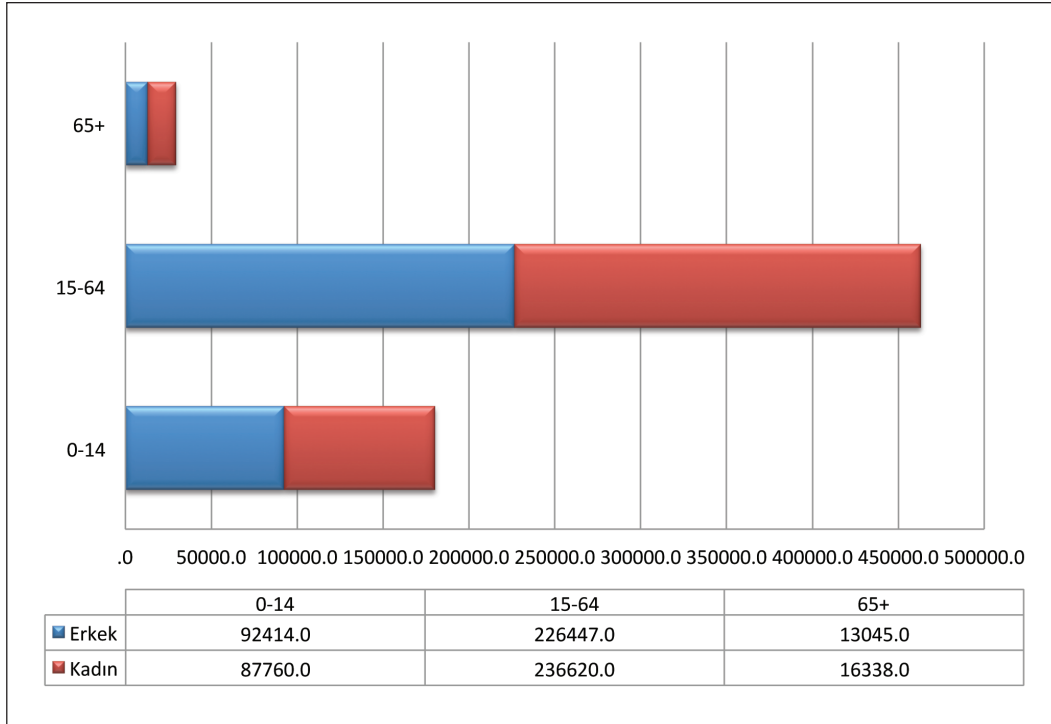
zarfında ilköğretim mezunu sayısında da ciddi artış yaşandığı gibi, üniversite mezunu sayısı da iki katına çıkma eğilimi göstermiştir. İlçede 2000 yılından bu yana da okuma yazma bilmeyen nüfus sayısının azalma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu veriler nüfusun yaş değişkenine ilişkin durumunu da doğrulamaktadır. Lise ve üniversite mezunlarının sayısında görülen artış, ilerleyen yıllarda mesleki eğitim ve istihdam konusundaki sorun alanının önemli hale geleceğine işaret etmektedir.

İç göç açısından bakıldığında, yıllar içerisinde Keçiören’de yaşayan insanlar arasında farklı ilde doğanların sayısının arttığı görülmektedir. Keçiören ilçesinin 2000 ve 2010 yılı nüfusunun diğer illerden gelen vatandaşların illere göre dağılımına bakıldığında ilçenin çevre illerden giderek fazla göç aldığı göze çarpmaktadır. Ankara’da doğduğunu belirtenlerin görece oranı azalırken, sırasıyla Çankırı, Çorum, Kırşehir, Yozgat ve Kırıkkale illerinden gelen insanların nüfus artışına ciddi oranda etki ettikleri görülmektedir (Tablo I, Şekil 7). Bu artışın özellikle Keçiören’in siyasi

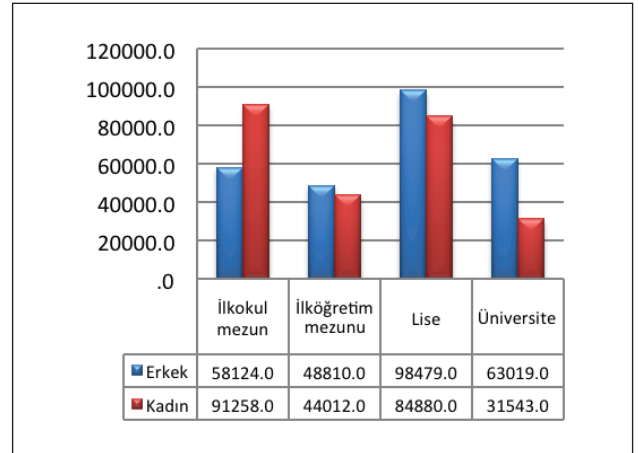
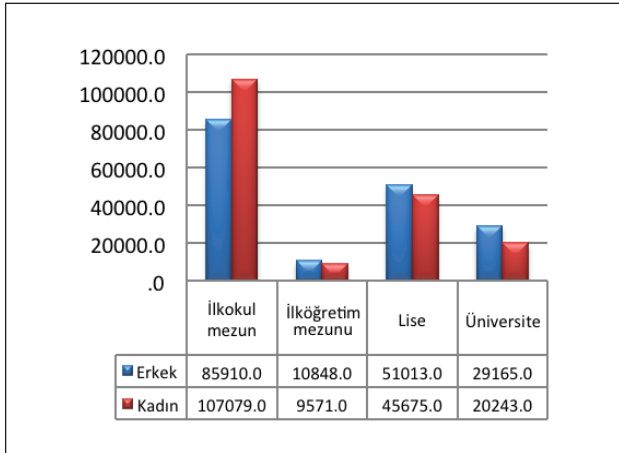
Tablo I. 2000-2010 Yıllarında Keçiören Nüfusunun Doğum Yerine Göre Dağılımı

İller	2000	2010
Ankara	346.807	236.140
Çankırı	35.650	68.524
Çorum	31.650	62.568
Kırşehir	31.703	55.315
Yozgat	27.911	53.980
Kırıkkale	13.859	27.060

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006, ss. 191-192.

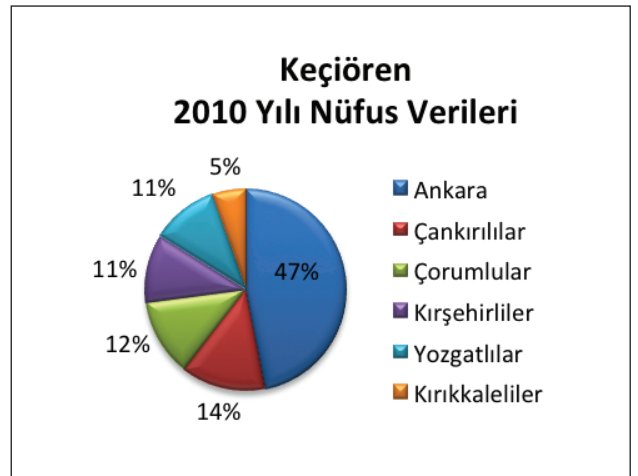
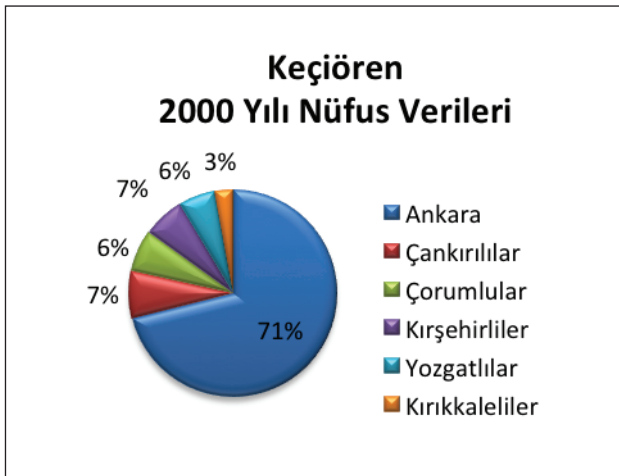


Şekil 5. 2000-2010 Yılı Keçiören nüfus yaş-cinsiyet özellikleri dağılımındaki değişim.
Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2015, ss. 192-193.



Şekil 6. 2000-2010 yılları arasında Keçiören ilçesi nüfusunun eğitim durumu değişimi.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2015, ss. 192-193.

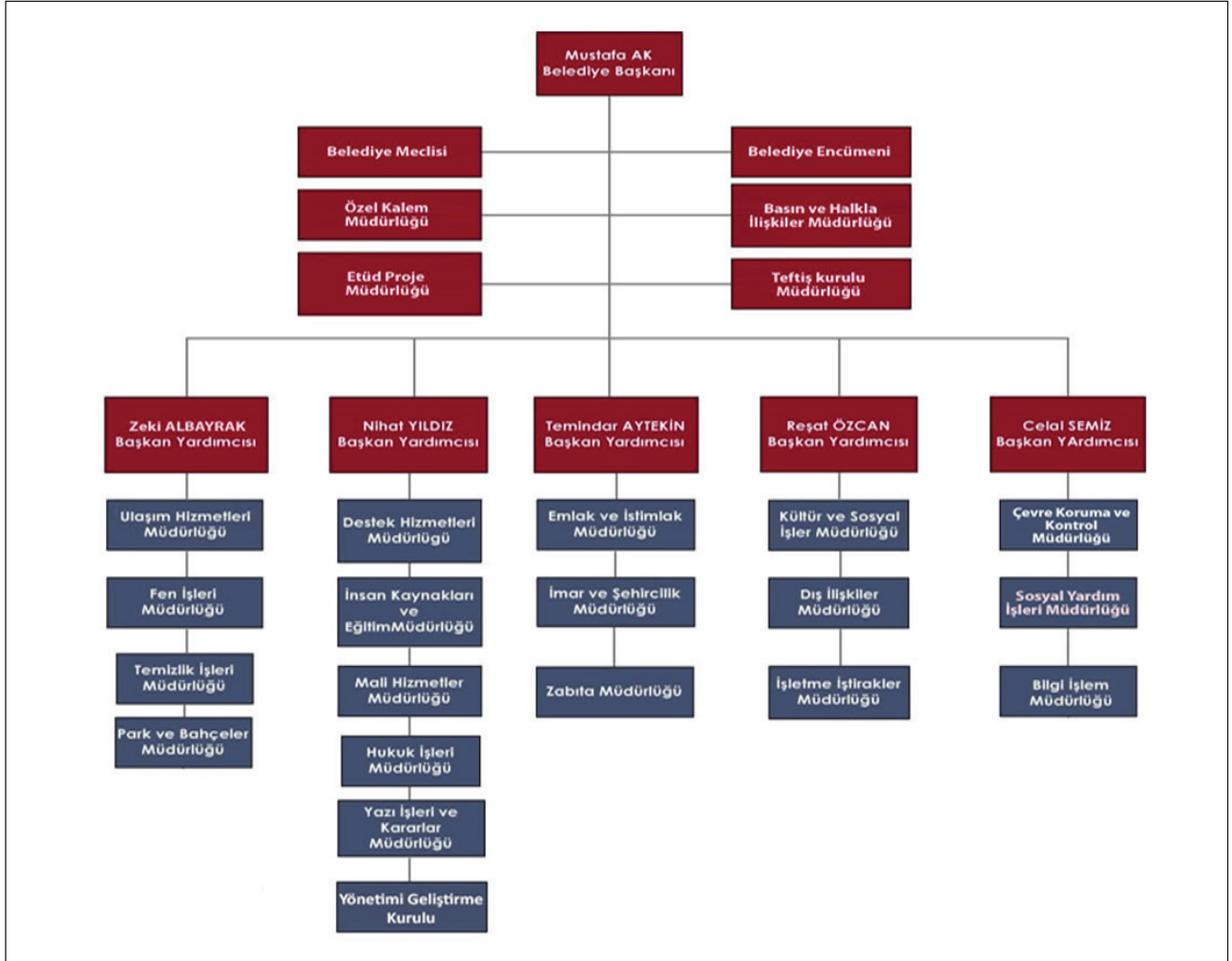


Şekil 7. 2000-2010 yıllarında Keçiören nüfusunun doğum yerine göre dağılımı.

yapısı ve kentlilik kültürünü derinden etkilediği, bir Keçiören kimliği oluşumunun mümkün olmadığı, Keçiören’de yaşayanların kimliklerini daha çok geldikleri yöre üzerinden inşa ettikleri söylenebilir.

Nüfusun genel özellikleri açısından bakıldığında Keçiören ilçesinin nüfusunun giderek yaşlansa da hâlâ genç ağırlıklı, eğitim düzeyi yükselen, ancak hâlâ Çankaya ve Yenimahalle düzeyine erişemeyen; kadınların çalışma hayatına katılımının çok düşük olduğu; istihdam ve sosyal yaşama katılım sorunlarının yaşandığı; geleneksel ve hemşehriciliğe dayalı insan ilişkilerinin hâkim olduğu bir tablo çizdiği görülmektedir. Coğrafi ve mekânsal durum ile bir arada düşünüldüğünde, bu tür bir nüfusa, hizmet götürmek durumunda olan belediyenin muhafazakâr değer-

leri, hemşehricilik duygusunu önceleyen; nüfusun çeşitli beklentilerinin yarattığı baskıyı meslek edindirme kursları gibi araçlarla aşmaya çalışan; kentin yoğun ve sosyal donatı yoksunu yapısını telafi etmeyi amaçlayan bir yaklaşım benimsemesi beklenebilir. Bu beklentinin ne düzeyde doğru olduğu diğer kısımlarda ele alınmaktadır. Burada çok ilginç bir veri de gece gündüz nüfus farkı ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Yenimahalle ve Çankaya gibi gündüz nüfusu, gece nüfusunu çok aşan ilçelerin tersine Keçiören, Ankara’nın en kalabalık ilçesi olmasına rağmen gündüz nüfusu, gece nüfusunun çok gerisinde kalan bir ilçe görünümündedir. Bu özellikle coğrafi açıdan dar bir vadiden girilen ilçenin sabah ve akşam saatlerinde çok yoğun bir ulaşım sorunu ile karşılaşmasına sebep olmaktadır. Bu ve



Şekil 8. Keçiören Belediyesi 2011 yılı organizasyon şeması.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2011a, s.22.

bunun gibi nüfus özellikleri Keçiören İlçesini daha çok bir yatakhane kent görünümüne sokmaktadır. Demografik açıdan bu durum Belediye'yi, ilçenin Ankara'nın diğer ilçeleri karşısındaki görece yoksun durumunu aşmak konusunda da çaba göstermeye itmektedir.

Kurumsal Yapı Analizi

Teşkilat Yapısı

Belediyelerin iş ve işlemlerini gerçekleştirebilmek için daha çok yatay örgütlenmeye dayalı belirli bir hiyerarşi ve karar mekanizmasına sahip oldukları bilinmektedir. Bu monografide çerçevesinde, kurumsal yapıya ait önemli bir unsur olan Keçiören Belediyesi teşkilat yapısı incelenmiş, siyasi organları, bürokratik yapısı, yönetim birimleri, organizas-

yon şeması ve birim müdürlüklerine ait çeşitli veriler elde edilmiştir. Yerel yönetimin önemli karar organı olan belediye meclislerindeki kararların daha çok siyasi kanat olan belediye meclisi mi yoksa bürokrasi kanadı olan belediye encümeni ve bürokrasisinin etkisiyle mi oluştuğu, meclis kararlarının oluşum sürecinin dinamikleri ve bu kararların genel olarak odaklandıkları konular, bu kapsamda değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla mülakatlar yapılmış, belediye meclis kararlarından kesitler alınarak incelenmiştir. Bu incelemenin yapıldığı tarihte, belediyenin organizasyon şemasının Şekil 8'deki gibi olduğu görülmektedir.

Organizasyon şemasının yapısı ve bu şemada yer alan isimler incelendiğinde, belediye yönetiminde 2009 yılı yerel seçimleri sonrasında iktidara gelen Başkan Mustafa

AK'ın bazı kritik birimleri başkan yardımcılarını üzerinden yönetmek yerinde doğrudan kendisine bağlamasının diğer ilçe belediyelerinden farklı bir durum oluşturduğu görülmektedir. Bu birimlerden Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Birimi'nin yapılan çalışmaları tanıtma konusunda; Etüt Proje Müdürlüğü'nün, Belediye'nin yeni yaklaşımını ortaya koyacak projelendirme çalışmalarını yapma konusundaki rolü önemli görülmektedir. Özellikle Adalet ve Kalkınma Partisi'nden seçilen Başkan AK'ın, uzun yıllar Keçiören'de Belediye Başkanlığı yapan Turgut Altınok sonrasında belediye örgütünün sevk ve idaresinde disiplinli ve yeni bir yapı kurma niyetinin bu durumla yakından ilişkili olduğu değerlendirilebilir. Yine AK'ın kendisinin de reklamcılık ve halkla ilişkiler sektöründen gelmesinin bunda belirleyici olduğu düşünülebilir. Öte yandan, belediye başkan yardımcılarının bazılarının, Ankara'daki diğer Adalet ve Kalkınma Partisi yönetimindeki ilçe belediyelerinden transfer edilmiş isimler olması da bu yöndeki değerlendirmeyi doğrular nitelikte kabul edilebilir. Bir milyona yaklaşan nüfusuyla Keçiören ilçesine hizmet vermenin, kendi içinde coğrafi olarak da âdem-i merkezileşmeyi ve diğer bazı belediyeler gibi semt birimleri benzeri alt kademe birimleri oluşturmayı gerektirdiği düşünülse de, örgütlenme yapısında bu tür bir yaklaşım görülmemiştir.

Keçiören Belediye Meclisi üyeleri, 2009 Yerel Seçimleri sonrasında 25 AKP, 13 MHP ve 7 CHP'li üyeden oluşmuştur. Bu üyelerin eğitim durumları incelendiğinde oransal olarak en fazla üniversite mezununun MHP'de, en az üniversite mezununun CHP'de olduğu görülmektedir (Tablo II). Genel olarak CHP seçmeninin eğitim düzeyinin daha yüksek olduğunun çeşitli siyasi araştırmalarla ortaya konduğu düşünülürse, CHP üyelerinin durumunun bununla çeliştiği düşünülebilir (KONDA, 2014, s. 18). Aslında, daha sonraki kısımlarda değinilecek olan yıllar içerisinde hemşehrilik bağlarına dayalı siyasal ilişkilerin güçlenmesine koşut olarak muhafazakâr siyasi eğilimlerin güçlendiği Keçiören'de, CHP'nin mecliste güçlü bir şekilde temsil edilmemesi çok da şaşırtıcı görünmemektedir.

Belediye'nin karar organı olan Belediye Meclisi'nde kararların nasıl alındığına ve uygulamaya nasıl konulduğuna ilişkin olarak, Adalet ve Kalkınma Partisi Meclis Grup Başkan Vekili Mücahit Yıldırım ve Adalet ve Kalkınma Partisi Meclis Üyesi Uğur Akdeniz ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mücahit Yıldırım Keçiören Belediyesi'ndeki karar sürecini şöyle özetlemiştir:

Meclis'e öneriler meclis üyeleri tarafından şahıs olarak da verilir, komisyonlar kurularak da verilebilir. Ya da Başkanın yetkisiyle gelen yani inisiyatifile gelen önerilerde vardır. Oradan meclis başkanı ve meclis başkan vekili gündemi açar ve gelen önergeyi okur. Başkan, önergelerin direkt görüşülmesini ister. Yalnız imar ve bütçe konuları hariç diğer konuların direkt görüşülmesini ister. Daha sonra önergeler komisyonlara havale edilerek, komisyonlar tarafından incelenir. Komisyonların, parti gruplarıyla bir aritmetiği vardır ve ona göre tespit edilir. Komisyonlar görüştüktan sonra rapor yazılır. Daha sonra Meclis Başkanı ve Başkan Vekili gündeme sokar. Bu gündemde geldiği gibi görüşülür ve gündemle ilgili konuşmak isteyen yoksa oylamaya sokulur. Daha sonra salt çoğunluk sağlanarak geçer. Aynı TBMM'de görüldüğü gibidir (Mücahit Yıldırım, kişisel iletişim, 12.12.2011).

Keçiören Belediye Meclisi'nde imar ve bütçe gibi konuların doğrudan görüşülmemesi durumunun olduğu görülmektedir. İmar ve bütçe konularının genel olarak ilgili ihtisas komisyonları üzerinden gerçekleşmesi diğer birçok belediyede de görülen bir durumdur. İşleyişte Meclis'e sunulan önergelerin daha çok Belediye Başkanı mı, yoksa Meclis Üyeleri tarafından mı sunulduğu irdelendiğinde, yapılan mülakatlarda önergelerin daha çok Meclis üyeleri aracılığıyla verildiği anlaşılmaktadır. Belediye bürokrasisinin meclis kararlarında etkisinin düşük olduğu ifadesi de dile getirilmektedir. Ancak, imar gibi teknik içeriği yüksek konularda da durumun böyle olup olmadığının ayrıca sorgulanması gerektiği açıktır.

Tablo II. Keçiören Belediyesi Meclisi Üyelerinin Partilere ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Parti	Toplam Üye Sayısı	Üniversite Mezunu Sayısı	Lise Mezunu Sayısı	Ortaokul Mezunu Sayısı
AKP	25	14	9	2
MHP	13	6	5	2
CHP	7	1	5	1

Mülakatların yanı sıra, Keçiören Belediye Meclisi'nde 2011 yılı içerisinde gündeme alınan konular içeriklerine göre sınıflandırılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda öneriler haricinde 297 gündem maddesi içerisinde yaklaşık 101 tanesinin yani yaklaşık %40'ının imar kararları ile ilgili olduğunu görülmüştür. Konuya ilişkin olarak yapılan birçok araştırmada Türkiye'de belediye meclislerinin genel eğilimlerine ilişkin olarak ortaya konan bu durum Keçiören'de de değişmemektedir. Belediye Meclisi vaktinin ve enerjisinin çok önemli bir kısmını konut, imar ve planlama gibi konulara ayırmaktadır. Bunun da geçmişten beri süregelen imar sorunlarından ve vatandaşların bununla ilgili beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Görüldüğü gibi bu monografiye ilişkin araştırmaların gerçekleştirildiği dönemde, her ne kadar belediye yönetimi, kendisi de Adalet ve Kalkınma Partisi mensubu olan eski Başkan Turgut Altınok'tan devralınmış olsa da, yeni bir yönetim anlayışının yerleştirilmeye çalışılmasının izleri görülmektedir. Bu yeniden yapılanma daha çok Meclis etkinliğini artırma ve bürokratik yapıda Başkanın inisiyatifini güçlendirme şeklinde tezahür etmiştir. Burada daha sonraki bölümde de değinileceği üzere, muhafazakârlık şemsiyesi altında birleşmiş bir görünüm vermekle birlikte özellikle milliyetçi yani ağır basan kadrolarla İslamcı yani ağır basan kadrolar arasındaki sürtüşmelerin de zaman zaman görünür hale geldikleri yorumunda bulunulabilir. Ancak, bu tür geçiş dönemlerinin aynı partiden olan belediye başkanları arasındaki devirler sonrasında da sıklıkla görüldüğü bilindiğinden farklı yönetim anlayışlarının görülmesi olağan kabul edilebilir.

Siyasi ve Kültürel Yapı

Ankara kenti içinde giderek farklı bir kimlikle yer alan Keçiören ilçesi, kentsel anlamda ticari ve sosyal aktiviteleri içeren bir merkeze sahip olmayan, konut ağırlıklı bir yerleşim bölgesidir. Bu bölgede yaşayan insanlar farklı mezhep ve etnik kökene sahip olmalarına karşın, onları birleştiren en önemli özellik, ağırlıklı olarak alt gelir grubuna dâhil olmalarıdır (Kalaycıoğlu, 2006). Bu durum imarsız alanlarda gecekondulaşma ve imarlı alanlarda da çok da nitelikli olarak tanımlanamayacak bir yapılaşma biçiminde mekâna yansımaktadır. İlçenin bu yapısı, yerel yönetimlerin seçim süreçlerinde belirleyici bir rol oynayan en önemli faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Son iki dönem yerel seçimlerde yaşanan yönetim değişiklikleri, ilçenin çehresinde de büyük bir değişiklik anlamına gelmektedir (Aydın, Bayraktar ve Tekkaya, 2003, s.1). Aslında bu deği-

şiklikler çok da sürpriz görülmemelidir. Çoğunlukla alt gelir grubuna mensup nüfusun kolektif olarak siyasal mobilizasyonunda en önemli rolün cemaat ve etnik aidiyetler tarafından oynandığı Kurtoğlu (2004) tarafından da yapılan ayrıntılı bir saha araştırması ile ortaya konmuştur. Bu saha araştırması ışığında, yakın illerden artan göçün Keçiören'de yaşayan nüfusu nasıl hemşehrlik ve etnik bağlar temelinde siyasallaştırdığı izlenebilmektedir. Bu kısımda Belediye üst kademe yönetimi ile yapılan mülakatlar ve ilgili yazındaki katkılardan yola çıkılarak Keçiören'in siyasi ve kültürel yapısı irdelenmeye çalışılacaktır.

Her ne kadar 1970'li yıllardan başlayarak Keçiören'in özellikle Alevi nüfusun ağırlıklı olduğu bazı mahallelerde sol hareketlerin etkin olduğu söylenebilirse de, genel olarak bakıldığında Keçiören'in yerel siyasi geçmişinde genel olarak sağ iktidarların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Keçiören'in büyükşehir ilçe belediyesi olmasının hemen ardından yapılan seçimlerde Melih Gökçek, 23 Mart 1984 yılında Anavatan Partisi'nden Keçiören Belediye Başkanlığı'na aday olmuş ve seçilmiştir. Köken itibarıyla ülkücü gelenekten geldiğini sıklıkla ifade eden Gökçek, 1989'da ikinci defa aday olmuştur. Ancak, Anavatan Partisi'nin 67 ilin 65'inde belediye başkanlıklarını kaybettiği bir siyasi ortamda Gökçek de seçimleri kaybetmiştir. 26 Mart 1989 tarihinde yapılan yerel seçimlerde Sosyal Demokrat Halkçı Parti (SHP) önemli bir başarı kazanmış, Hamza Kırmızı belediye başkanı seçilmiştir. Ancak, koalisyon partileri arasındaki çekişmeler ve özellikle İSKİ Skandalı gibi yolsuzluk tartışmalarının sonrasında Türkiye'nin birçok belediyesinde olduğu gibi Keçiören'de de yeniden sağ partiler iktidarı elde etmiştir. Ankara yerel siyasetinde uzun yıllar yer edecek olan Turgut Altınok, 27 Mart 1994 seçimlerinde Milliyetçi Hareket Partisi'nin (MHP) adayı olarak Keçiören'e belediye başkanı seçilmiştir. 18 Nisan 1999 seçimlerinde ise Fazilet Partisi'nden (FP) Keçiören Belediye Başkanı seçilmiş, Fazilet Partisi'nin kapatılmasının ardından Adalet ve Kalkınma Partisi'ne (AKP) katılmıştır. 28 Mart 2004 Yerel Seçimlerinde AKP'den yeniden Keçiören Belediye Başkanı seçilmiştir. Melih Gökçek gibi Turgut Altınok da, milliyetçi çizgiden gelerek İslamcı gelenek içerisine girmiş ve aslında, yerel yönetimler alanında ortaya çıkacak muhafazakâr kimlik odaklı kentsel uygulamaların ilginç ve önemli örneklerini ortaya koymuştur. Daha sonra Altınok, AKP'den ayrılmış ve tekrar aday olmamıştır. 2009 yerel seçimlerinde AKP'den aday olarak Keçiören Belediye Başkanlığı'na seçilen Mustafa Ak ise halen belediye başkanı olarak görev yapmaktadır.

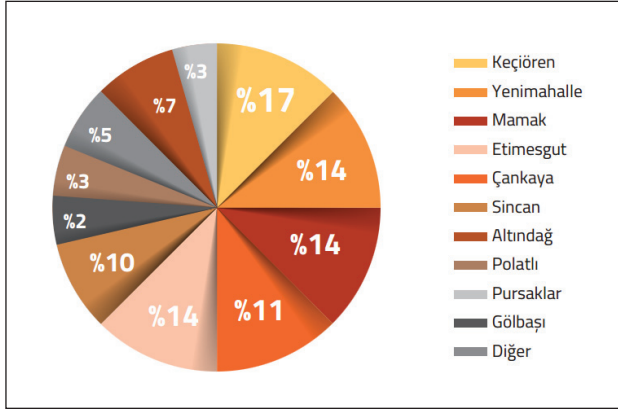
Siyasi açıdan 1994 yılının, Keçiören’de başlayan değişimler açısından bir kırılma noktası olarak önem kazandığı söylenebilir. İlçe bu yıldan başlayarak mekânsal olarak Cumhuriyet Ankara’sından ayrı bir kimlikle öne çıkmaya başlamıştır. Yerel seçimler sonrasında iş başına gelen yeni yönetimin en önemli özelliklerinden birisi, ilçeyi ana kentten koparan, kent içinde ayrı bir mekânsal düzenlemeyi hedefleyen bir anlayışa sahip olmasıdır. Bu dönemde slogan, yeni bir “Keçiören” ve yeni “Keçiörenli” yaratmak biçiminde belirlenmiştir. Bu slogana uygun olarak ilçede, birçok farklı konuda yeni düzenlemeler yapılmaya ve bu düzenlemeler aracılığı ile yeni ideolojinin mesajları önce Keçiören’de yaşayanlara, Keçiören aracılığıyla da tüm Ankara’da yaşayanlara iletmeye başlanmıştır (Aydın ve diğerleri, 2003, s.1).

2000’lerden sonra Türkiye’de siyasette sıklıkla örneklenen karşıtlıklardan birisi Başkent Ankara’da bulunan iki ilçe üzerinden tanımlanmaktadır. Bu karşıtlık “Çankaya-Keçiören” ikilemi olarak da adlandırılabilir. Özellikle 1990’larda gecekondularla birlikte, büyükşehirlerde yaşayan gecekondular sakınlarının sermaye birikim sürecine dâhil olmaları ve yeni bir muhafazakâr orta sınıfın ortaya çıkması ile birlikte siyasette de muhafazakâr unsurların yükselişi başlamıştır. Bu yükseliş kendisini en çarpıcı biçimde Ankara’nın Keçiören ilçesinde göstermiştir. Hem muhafazakâr siyasetin tanımladığı “sosyal belediyeçilik” yaklaşımının hem de yaşam biçiminin simgeleştiği Keçiören, Çankaya’nın simgelediği değerlerin karşısında tanımlanmaya başlamıştır. Bu karşıtlık, 2002 yılında iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi’nin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan’ın Başbakanlık konutu yerine Keçiören Subayevleri Sırtı’nda bir apartman dairesinde oturmayı tercih etmesi ile daha da görünür hale gelmiştir. Nitekim Başbakan Erdoğan 2009 yerel seçimleri öncesinde de Çankaya Belediyesini hedef göstererek, “Çankaya’nın mutlaka alınması” gerektiğini vurgulayarak bu ikilemi siyaset jargonuna sokmuştur (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, s.166).

Bu siyasi karşıtlığın ortaya çıkmasında Turgut Altınok dönemi belediyeçilik uygulamalarının da çok önemli bir payının olduğu açıktır. İlk göreve geldiği dönemde semt pazarlarında halk arasında “A Takımı” adı verilen gayri resmi bir grupla disiplini sağlaması, milliyetçi vurgusu ağır basan “Türk Dünyası” temalı parklar ve mekânsal düzenlemelerle Keçiören’i donatması ve apartmanların cephelelerine kadar tek tek karar veren tekçi bir belediyeçiliği hayata

geçirmesi bunlar arasında sayılabilir (Bostanoğlu, 2008, s. 109). Bu dönüşümün bir yanı zor ve şiddetin de kullanıldığı bazı olaylarda somutlaşırken bir diğer yanı da mekânsal simgelerdeki dönüşümle ortaya çıkmaktadır. Altınok’un iktidara gelmesinin hemen ardından, “A Takımı”nın adının da karıştığı, Ovacık semtinde sol grupların etkisiyle örgütlenmiş “Kendin Yap Sitesi” için çıkarılan yıkım kararı sonrasında çıkan olaylarda Erdal Yıldırım isimli sol siyasete mensup bir gencin öldürülmesi ulusal basına yansımış, bu ve bunun gibi olaylar sonrasında uzunca bir dönem Keçiören’de sol görüşün yer bulduğu semtlerde Altınok ve Keçiören sakinleri arasında ciddi gerilimler yaşanmıştır. Diğer yandan bu gerilim sürerken Altınok, Keçiören’de simgesel bir dönüşümün gerçekleşmesi için çaba harcamıştır (Öz, 2014, s.142). Özellikle Keçiören’in girişinde bulunan kayalıklara kendi içinde farklı bir yenilikçilik anlayışıyla yapılan yapay şelale ve vadileri birleştiren teleferik gibi projelerin yanı sıra Keçiören’in mekânsal kimliğini milliyetçi-muhafazakâr unsurlarla yeniden bezemiştir. Bu bezeme sürecinin doruk noktasını ise Çankaya’nın Atakule’si karşısında “Cumhuriyet Kulesi” olarak adlandırılan ve Keçiören’in en hâkim tepelerinden birine konuşturulan yapı ile yine Keçiören’in girişine yapılan Türk tarihinin mimarlık yaklaşımlarını eklektik biçimde bir araya getiren Estergon Kalesi oluşturmuştur (Pınarevli, 2005). Aslında aynı dönem içerisinde Melih Gökçek ile Turgut Altınok arasında, Ankara’da milliyetçi-muhafazakâr belediyeçilik anlamında önemli bir siyasi rekabetin bulunduğu da açıktır. Büyükşehir Belediye Başkanı olarak Melih Gökçek, belli dönemlerde aynı partiden olduğu Altınok karşısındaki tavrını Keçiören’e de yansıtmış, bu çekişme sıklıkla basında yer bulmuştur. Nihayetinde, Altınok’un belediye başkanlığını kaybetmesi sonrasında Cumhuriyet Kulesi için bu kaybın bir simgesi olarak yıkım kararı alınmıştır. Bu süreçte, belediye yönetiminde muhafazakâr bir çizginin oturtulmasında gecekondular alanlarının dönüşümü ile başlayan ve daha sonrasında ilçenin çeperindeki boş arazilerin imara açılması ile devam eden yapılaşma ve inşaat sürecinin önemli bir etkisi olmuştur. Bu durum 2000-2014 yılları arasında Ankara’da en fazla yeni dairenin Keçiören ilçesinde inşa edilmesinden de anlaşılabilir (Şekil 9).

Turgut Altınok’un siyasi yaşamının durma noktasında gelmesinde sadece kişisel siyasi çekişmelerin değil, Keçiören’in toplumsal yapısındaki değişimlerin de payı olduğu söylenebilir. Altınok döneminde Keçiören’de apartmanlaşmanın ve yapılaşmanın inanılmaz bir şekilde

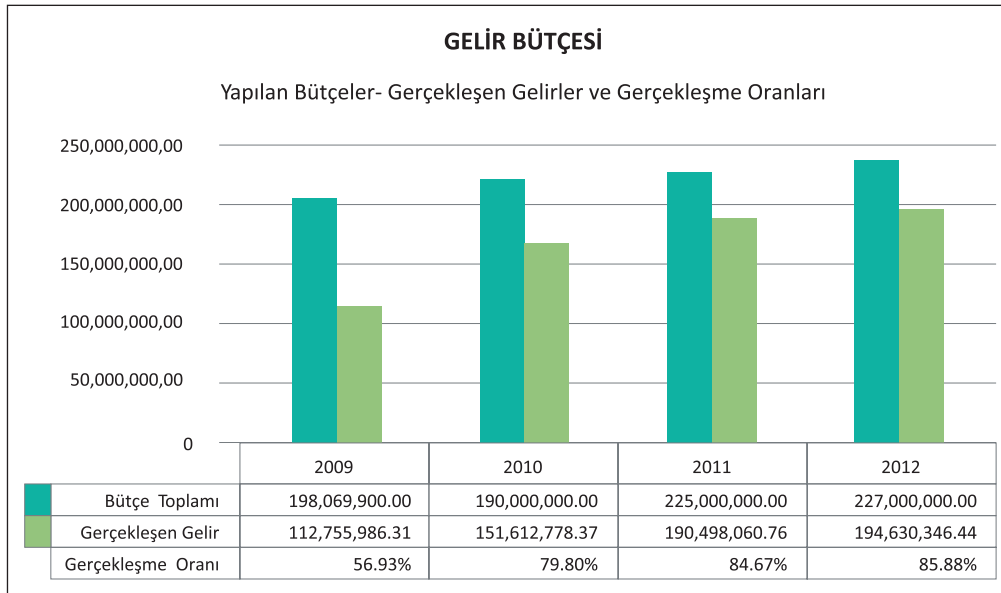


Şekil 9. 2000-2014 yılları arasında Ankara'da yeni yapılan konut dairelerinin ilçelere göre dağılımı.

Kaynak: Ankara Kalkınma Ajansı, 2015, s. 98.

hızlanması, ne ticari ne de sanayi faaliyetler açısından yeni istihdam alanlarının açılmaması, Keçiören'i daha çok gayrimenkul rantı üzerinden temellenen yeni muhafazakâr bir orta sınıfın yaşam mekânı haline getirmiştir. Bu yeni orta sınıfın Keçiören'de yaygın toplumsal unsur haline gelmesinde ise gayrimenkule dayalı bir sermaye birikim sürecinin etkileri olduğu söylenebilir. 2000'li ve 2010'lu yıllar boyunca süren AKP iktidarı döneminde, gayrimenkul rantı üzerine inşa edilen belediye ve devlet ihaleleriyle zenginleşen bu yeni orta sınıf, Keçiören'in siyasi kaderini de değiştirmeye başlamıştır. Bu yeni orta sınıfın önemli bir kısmı Keçiören'in terk edip Ankara'nın Eskişehir

Yolu üzerindeki yeni gelişme alanları olan Çukurambar, Söğütözü ve Balgat gibi semtlere taşınırken, Keçiören'deki Etlük, Bağlum ve Ovacık gibi semtlerde bu yeni orta sınıf daha çok tüketim temelli yeni bir yaşam biçimini mekâna yansıtmaya başlamıştır. Artık Altınok türü bir sembolizmle yetinmeyen bu kesimlerin batı standartlarında tüketme talepleri Keçiören'i de daha farklı bir yere dönüştürmektedir. Ancak, tüm bunlar olurken, Keçiören'de hâlâ 19 Mayıs ve İncirli gibi mahallelerde radikalleşen sol eğilimlerin de yeşermekte olduğu görülmektedir. Özellikle 2013 yılında Gezi Parkı olayları sonrasında Ankara'da Dikmen ve Tuzluca'yır'ın yanı sıra İncirli'de de önemli eylemliliklerin olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla belki geçmişte sosyo-ekonomik olarak çok daha homojen bir görünüm arz eden Keçiören'in giderek daha parçalı ve heterojenleşmiş bir siyasi ve toplumsal yapıya dönüştüğü, bu yapının dayandığı iktisadi dinamiklerin zayıflaması durumunda ortaya çıkacak krizlerin ve çıkmazların da ilçenin siyasi dinamiklerini yönlendireceği tahmininde bulunulabilir. Aslında son dönem belediye başkanı Mustafa Ak'ın genel olarak daha ılımlı ve uzlaştırıcı bir siyasi kimliğe sahip olmasının bu anlamda Keçiören'in siyasi dinamiklerini yönetmeye daha uygun bir atmosfer yarattığı da söylenebilir. Nitekim belediyenin son dönem icraatlarında daha çok mahalle ölçeğinden başlayarak geleneksel kültür unsurlarının birleştiriciliğini vurgulayan etkinlikleri öne çıkardığı görülmektedir.



Şekil 10. 2009-2012 yılları arası Keçiören Belediyesi bütçe gelirleri. Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2012a, s.44.

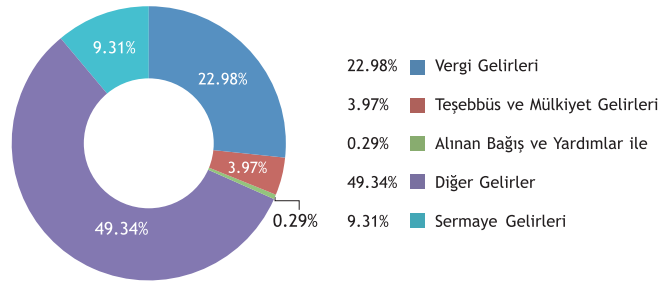
Kaynak Kullanımı ve Bütçe Yapısı

Türkiye’de belediyeler kaynaklarını, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu ve ilgili diğer mevzuat uyarınca kullanmaktadır. Buna göre tüm kamu kurumları gibi belediyeler de yerel seçimleri takip eden altı aylık süre içerisinde beş yıllık stratejik planlarını hazırlamakta ve sunmayı planladıkları hizmetlere ilişkin ana esasları bu planlarda belirlemektedir. Bu plan doğrultusunda yıllık performans programları ve bütçeleri hazırlanmaktadır. Bütçenin gerçekleşmesi sonrasındaki dönemde hazırlanan yıllık faaliyet raporları doğrultusunda, stratejik planda hedeflenen hizmetlerin gerçekleşme oranları ortaya konulmaktadır (Şahin ve diğerleri, 2014, s.167).Keçiören Belediyesi’nin kaynak kullanım süreçlerini anlamak için Keçiören Belediyesi’nin stratejik planı temelinde, faaliyet raporları ve performans programları incelenmiştir. Monografiye esas olarak 2011 ve 2012 yılı verileri çalışmanın bu kısmında sunulmuş-

tur. Yıllara göre gelir ve gider bütçeleri incelenmiş ve Belediye’nin bütçe performansı ortaya konmuştur.

Keçiören Belediyesi’nin 2009-2012 yılları arası gelir bütçesine ilişkin verilere bakıldığında bütçe gelirlerinin giderek arttığı, gelirlere ilişkin gerçekleşme oranında da başarının yükseldiği görülmektedir (Şekil 10). 2009’un seçim yılı olması sebebiyle gelir bütçesi gerçekleşme oranının düşüklüğü bununla ilişkili görülmüştür. Öte yandan, 2011 ve 2012 yılları bütçe gelirleri sınıflandırmasında en büyük kaynağın vergi gelirleri olduğu, alınan yardım ve bağışların genel bütçe içerisinde %0.29 oran ile en düşük gelir sınıfında yer aldığı görülmüştür (Şekil 11). Bu durum Türkiye’de yerel yönetim gelirleri düşünüldüğünde merkezden aktarılan kaynakların esas kaynak olması durumu ile de örtüşmektedir.

Keçiören Belediyesi’nin 2009-2012 yılları arasındaki bütçe giderlerine bakıldığında ise, bütçe gelirleriyle doğru oran-



BÜTÇE GELİRLERİNİN 1. DÜZEY EKONOMİK SINIFLANDIRMASI

Gelirin Kodu	Açıklaması	Bütçe ile Tahmin Edilen	2011 yılından Devreden Gelir Tahakkuku	2012 Yılı Tahakkuku	Toplam Tahakkuk	2012 yılı Tahsilatı	Tahsilattan Red ve İadeler	2012 Yılı ne Tahsilat	Gelecek Yıla Devreden Tahakkuk	Tahakkuka göre Tahsil Oranı %	Bütçeye göre Tahsil Oranı %	Toplam Bütçe içindeki payları %
1	Vergi Gelirleri	59,045,000.00	20,441,251.81	52,730,314.50	73,171,566.31	52,160,323.63	136,211.03	52,024,112.60	21,011,242.68	71.10	88.34%	22.98%
3	Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	5,854,800.00	1,662,376.43	9,218,844.25	10,881,220.68	9,001,129.16	55,906.41	8,945,222.75	1,880,091.52	82.21	153.74%	3.97%
4	Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler	6,240,000.00	0	656,751.74	656,751.74	656,751.74	0	656,751.74	0	100.00	10.52%	0.29%
5	Diğer Gelirler	119,465,200.00	1,948,991.51	110,634,138.37	112,583,129.88	112,000,414.68	69,938.76	111,930,475.92	582,715.20	99.42	93.75%	49.34%
6	Sermaye Gelirleri	36,990,000.00	0	21,132,783.43	21,132,783.43	21,132,783.43	59,000.00	21,073,783.43	0	99.72	57.13%	9.31%
9	Red ve İadeler (-)	595,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00%	0.00%
	Toplam	227,000,000.00	24,052,619.75	194,372,832.29	218,425,452.04	194,951,402.64	321,056.20	194,630,346.44	23,474,049.40	87.89	85.88%	85.88%

Şekil 11. 2009-2012 yılları arasında bütçe gelirlerinin sınıflandırılması.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2012a, s.44.

tılı olarak giderlerinde arttığı göze çarpmaktadır (Şekil 12). Bütçe giderlerine ilişkin dağılıma bakıldığında, en büyük gider kalemini %49.30 ile mal ve hizmet alımlarının oluşturduğu görülmektedir (Şekil 13). Bu durum, kullanılan hizmet sunum yöntemleri ve hizmetlerin önemli bir kısmının taşeron aracılığıyla ihaleler yoluyla yaptırıldığı düşünüldüğünde anlamlı bir sonuç olarak görülmektedir.

Bütçe gelir ve giderlerine ilişkin olarak karşılaştırmanın yer aldığı bir başka grafiğe bakıldığında da gelir ve giderlerin sürekli olarak arttığı görülmektedir. Gelirin gideri karşılama oranına bakıldığında 2009-2010 ve 2011 yılları arasında gelir gider dengesinin giderek iyileştiği ancak 2012 yılında gelirin gideri karşılama oranının 2011 yılındaki %93.18 seviyesinden, %89.58 seviyesine gerilediği görülmüştür (Şekil 14). Belediyenin yönetim değişikliği sonrasında mali disiplin sağlanması amacıyla aldığı önlemlerin 2010 yılı ve sonrasında anlamlı sonuçlar vermeye başladığı, 2012 yılından itibaren de tekrar yatırımların artmasıyla bu gerilemenin olduğu söylenebilir. Ancak, bu veriler, bütçenin büyümesine paralel olarak bütçe disiplininin güçlenmesi açısından önemli görülmektedir.

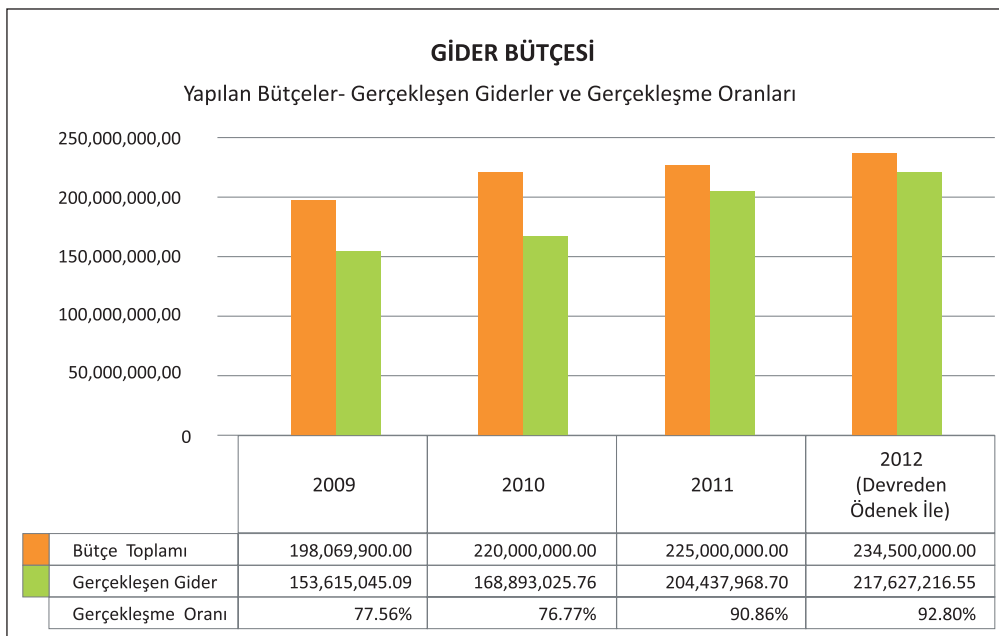
Kurumsal Kültür Analizi

Bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inanç ve alışkanlıkların oluşturduğu bütüne kurumsal kültür denilmektedir. Kurumsal kültür; bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren

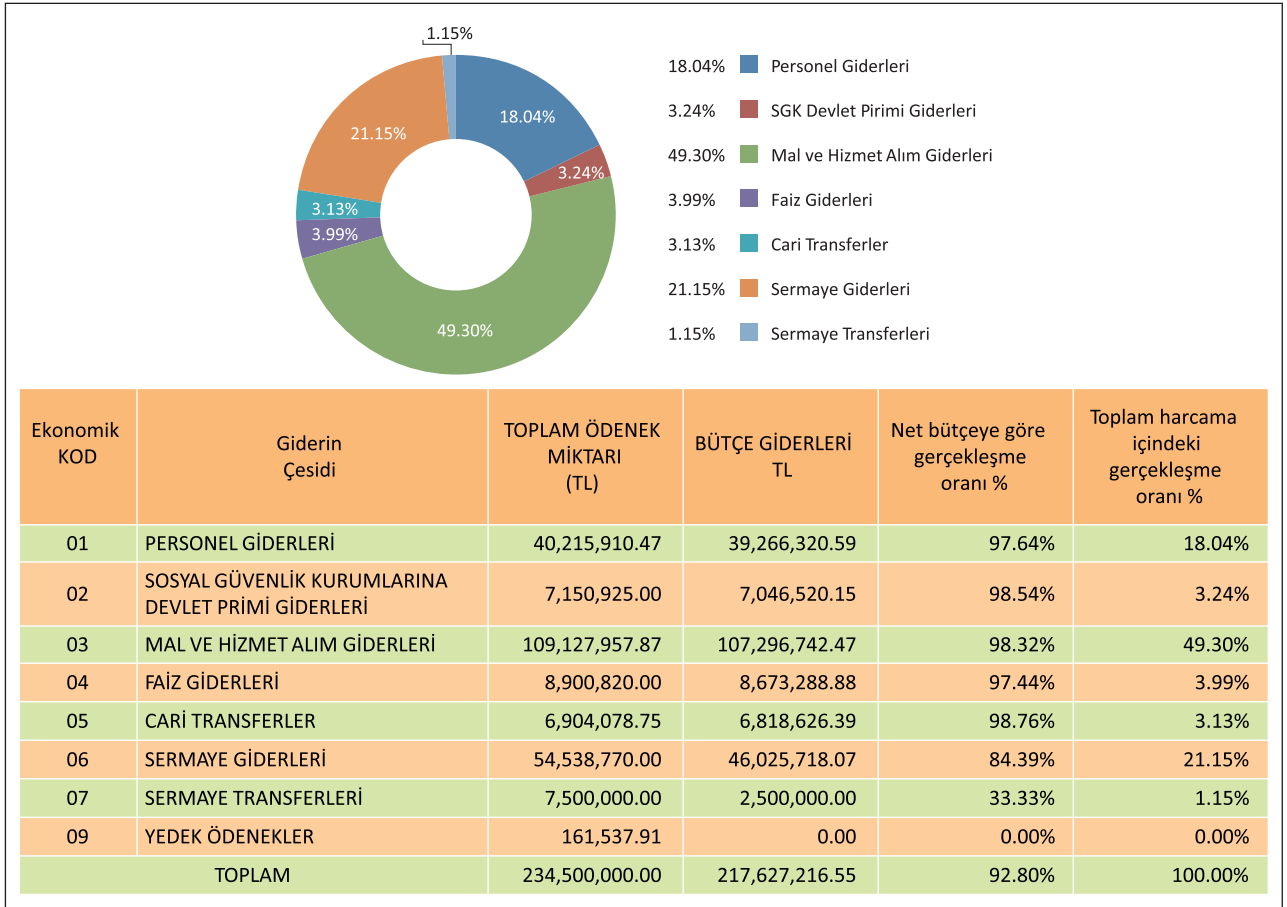
normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bütündür (Yatkın ve Yatkın, 2006). İlgili yazına göre, bu bütünün oluşmasında bazı değişkenler etkili olabilir. Bunlar; kurumun tarihi, değerleri, inançları, kurum ile ilgili yazılı eserler, sembolleri, resmi olmayan örgüt yapısı, adet ve gelenekler, özel günler ve törenler, kurumun önde gelen kahramanları (şehitler gibi) kurumun misyonu ve vizyonu, kurumun kuruluşu ve kurucuları ve kurumdaki davranış kuralları olarak sıralanabilmektedir.

Keçiören Belediyesi için yapılan çalışmada, kurumsal kültürün oluşması, çalışanlar tarafından bunun içselleştirilmesi ve kurum kültürünün çalışanların performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile Keçiören Belediyesi çalışanları arasından basit rastlantısal olarak seçilen 100 kişiye anket uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde açık uçlu kişisel bilgiler ile sembolik ve davranışsal değerleri sorgulayan 16 soru; ikinci bölümde ise 22 adet beşli Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan soru bulunmaktadır. Anket verilerine ilişkin olarak elde edilen bulgular monografi çalışmasının bu bölümünde, Keçiören Belediyesi Kurumsal Kültür Analizi olarak yer bulmuştur.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun %37 oranı ile 33-39 yaş arası bireylerden ve en düşük oranın ise %12'lik bir kısım ile 17-27 yaş arası katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumlarına

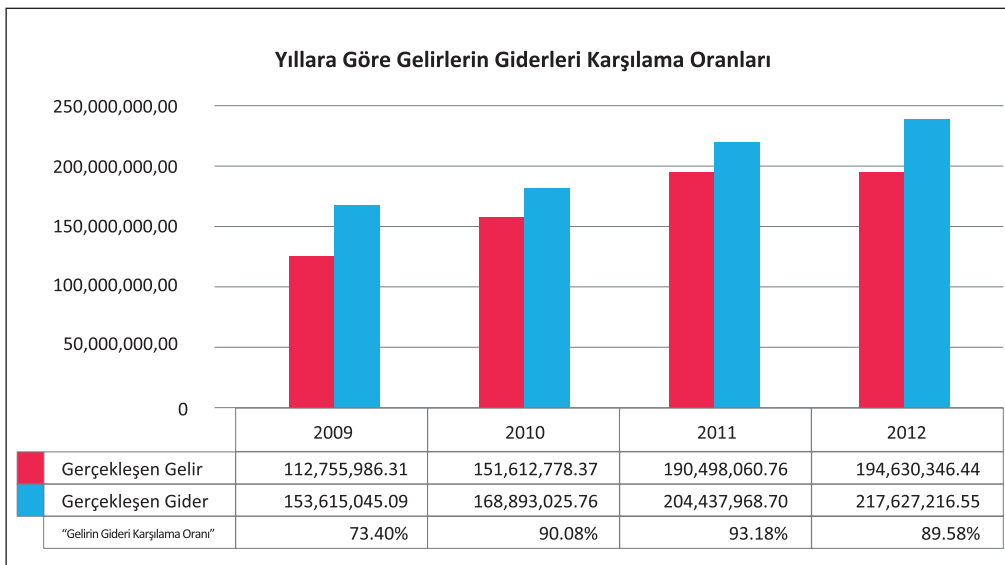


Şekil 12. 2009-2012 yılları arasında Keçiören Belediyesi bütçe giderleri.
Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2012a, s.45.



Şekil 13. 2009-2012 yılları arasında bütçe giderlerinin dağılımı.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2012a, s.45.



Şekil 14. 2009-2012 yılları arası gelir-gider karşılaştırması.

Kaynak: Keçiören Belediyesi, 2012a, s.46.

ilişkin bulgu incelendiğinde ise katılımcıların %56'sının erkek, %44'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bu veri ışığında ankete katılanların daha önceki dönemlerde de belediyede çalıştığı ve kurumsal kültüre ilişkin değer yargılarını içselleştirme olasılıklarının yüksek olduğu varsayımında bulunulabilir.

Belediye çalışanları kurumun simgesi olan logoyu, büyük oranda benimsemektedir. Burada logonun milliyetçi-muhafazakâr simgeselliği ile çalışan profili arasındaki ilişkinin ilginç bir örtüşmesi olduğu söylenebilir (Şekil 15). Çalışma çerçevesinde kurumsal kültür analizi için sorulan evet-hayır cevaplı sorulara bakıldığında %100 oranı ile "Kurumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum." ifadesi evet cevabını almıştır (Tablo III). Buna karşılık olarak ise "Amirlerim çalışanları fikir geliştirmeleri için cesaretlendirir." ifadesi tam tersi bir sonuç göstererek %88 oranı ile hayır cevabı almıştır. Bu durumda kurumsal yapı içerisinde ki var olan beklentiler ile bu beklentilerin örtüşmediği net bir sonuç olarak ifade edilebilir. Öte yandan çalışanların Turgut Altınok döneminden başlayarak daha tekçi bir yönetim anlayışı ile karşılaşmış oldukları ve kurumsal kültürün çalışanın değerinden çok kurumun değeri temelinde oluşturulduğu yorumu da yapılabilir. 2009 sonrası belediye yönetiminin bir geçiş döneminden sonra belediye içerisindeki insan kaynaklarının bireysel özgünlüklerini ve değerlerini en iyi şekilde kullanabilmek için kurumsal kültürde bu durumun değişmesi için çaba harcaması gerektiği söylenebilir. Ancak bu şekilde bireylerin yaratıcı ve yenilikçi katkıları belediye hizmet sunumuna eklenendirilebilir. Öte yandan, çalışanların milliyetçi-muhafazakâr değer yargıları ile kişisel beklentileri arasında kaldıkları da söylenebilir. Belediyenin bu anlamda çalışanların daha evrensel çalışma değerlerine yönelmeleri konusunda çaba harcaması gerektiği değerlendirilebilir.



Şekil 15. Keçiören Belediyesi logosu.

Likert ölçeği kullanılarak elde edilen anket sonuçları Tablo IV'de izlenebilir. Tabloda yer alan genel bulguların değerlendirilmesinden yola çıkılarak Keçiören Belediyesi'nin kurumsal kültür yapısına ilişkin olarak; çalışanlar arası birlik ve bütünlük ile bunu sağlayıcı herhangi bir çalışmanın olmadığı ve çalışanların yardımlaşma, sevgi, birlik-telik, iletişim konularında sorunlar yaşadığı ifade edile-

bilir.

Tablo III. Sembolik ve Davranışsal Değerlere İlişkin Değerlendirme Sonuçları

	Sembolik ve Davranışsal Değerlere İlişkin Sorular	Evet	Hayır
1	Sizce belediyenizin logo/amblemi belediyenizin vizyon ve misyonunu yansıtıyor mu?	%85	%15
2	Belediyenizin bir sloganı var mı?	%56	%44
3	Belediyenizde uygulanan zorunlu bir giyim tarzı var mı?	%16	%84
4	Kurumun amaçları ve benim bu amaçlardaki katkımı biliyorum.	%80	%20
5	Kurumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum.	%100	%0
6	Kurumum benim yeteneklerimin farkında.	%58	%42
7	Kendimi kurumla bütünleşmiş hissediyorum.	%70	%30
8	Emeğimin karşılığını aldığımı inanıyorum.	%12	%88
9	Amirlerim çalışanları fikir geliştirmeleri için cesaretlendirir.	%12	%88
10	Dinlenme yerleri statüye göre düzenlenmiştir.	%32	%68
11	Kurumumda hatalara tolerans gösterilir.	%93	%7
12	Kurumumda önemli zamanlarda kutlama yapılır.	%96	%4
13	Toplantılarda işe ve belediyeye ilişkin fikirlerimi rahatça söyleyebilirim.	%80	%20

Tablo IV. Keçiören Belediyesi Kurumsal Kültür Analizi Beşli Likert Ölçeği Sonuçları

Sorular	1	2	3	4	5	Ortalama
1 Çalıştığım kurum hedefini çok iyi biliyor.	12	13	26	36	13	3.25
2 Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar ve iyi geçiniyorlar.	28	16	10	39	7	2.81
3 Çalışanlar işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	11	14	41	16	18	3.16
4 Çalışanlar sorunları belirliyor ve tartışabiliyorlar.	24	17	7	33	19	3.06
5 Yetersiz performansa anında müdahale ediliyor.	25	9	42	10	14	2.79
6 Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	16	32	14	31	7	2.81
7 Çalışanlar kazanmayı gönülden arzuluyor.	20	12	8	30	30	3.38
8 Çalışanlar zaman zaman birbirlerine hediye alıyorlar ve sık sık yardımlaşıyorlar.	45	12	13	15	15	2.43
9 Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılıyor.	11	54	23	5	7	2.43
10 Ödül ve ceza sistemimiz net ve belirgin.	43	22	21	9	5	2.11
11 Çalışanlar iş başarımı konusunda çok hırslı ve azimli.	16	19	13	20	32	3.33
12 Kurumumda hedefleri tutturmak çok önemli.	12	3	20	20	45	3.83
13 Bir eleman işten ayrıldıktan sonra bile çalışanlarla arkadaşlığını sürdürüyor.	75	13	7	5	0	1.42
14 Çalışanlar birbirlerini koruyor ve kolluyorlar.	19	27	41	3	10	2.58
15 Arkadaşlıklar, kurumun zor zamanlarında bile çalışanları buraya bağlıyor .	32	23	15	20	10	2.53
16 Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.	10	8	8	12	62	4.08
17 Çalışanlar kurumun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçınıyorlar.	34	21	18	14	13	2.51
18 Performans değerlendirme sistemi, çalışanları, birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor.	8	15	26	35	16	3.36
19 Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar; kuruluşun bütününe performansı onlar için ikinci derecede öneme sahip.	30	14	27	20	9	2.08
20 İşimi yaparken kurumumun yöneticilerinin bağlı olduğu siyasi partiyi gözetirim.	40	38	6	6	10	2.64
21 Benim için siyasi görüşlerim kurumumun hedef ve amaçlarından daha önemlidir.	14	23	41	14	8	2.08
22 Benim için bağlı bulunduğum kitle örgütleri (sendika, demokratik kitle örgütü vs.) kurumumun hedef ve amaçlarından daha önemlidir.	35	17	7	19	22	2.76
Genel Ortalama						2.79

bilir. Ayrıca kuruma olan aidiyet, siyasi bağlılık ile anlam bulmakta ve çalışanların iş süreçlerinde buna dikkat ettikleri görülmektedir. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu 5.00 üzerinden 4.08 ortalama ile "Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta" ifade-

sine katılmaktadır. Kurumsal bağlılık ve kurum kültürüne ilişkin iç iletişim ve motivasyon kanallarının yeterli olmadığı ifade edilebilir. 2004 yılında Akçakaya tarafından yapılan, Keçiören Belediyesi örneğinde personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi araştırılmış ve personelin işinden

memnun olmadığı, yöneticilerin baskıcı tutumuna dikkat çekilmiştir (Akçakaya, 2004, ss. 210-214). Bu anlamda yapılan araştırma sonuçları ile 2004 yılında yapılan araştırma sonuçlarının, çalışan motivasyonu açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu sonuçlar Tablo III'te elde edilen sonuçları da destekler niteliktedir. Keçiören Belediyesi'nin kurumsal kültürü daha çok çalışanların insan ilişkilerinin zayıf kaldığı ama kuruma bağlılığın vurgulandığı bir yapı göstermektedir. Burada kurumsal kültür oluşumu ile muhafazakâr değerlerin ve çalışma ilkelerinin ilişkisi, ilçe-deki cemaat ve hemşehrlik ilişkilerinin belediye içi çalışma yaşamındaki etkisi ayrıca sorgulanmaya değerdir. Özellikle Altınok döneminden itibaren bir şehir efsanesi düzeyinde de olsa yaygınlaşan "A Takımı" türü söylentilerin çalışanlar arasında bireysel ilişkileri zedelediği, hâlbuki çalışanların arasındaki sevgi ve saygıya dayalı ilişkilerin geliştirilmesinin önem taşıdığı söylenebilir.

Hizmet Analizi

Sunulan Hizmetler

Yerel yönetimlerin, yerel nitelikteki toplumsal ihtiyaçların merkezi yönetim tarafından sunulmasının sakıncalarını gidermek için kurulmuş birimler olarak, varoluşsal ve yapısal sorumluluklarından en önemlisi hizmet sunumu ile ilgilidir (Ulusoy ve Akdemir, 2012, s.21). Yerel yönetim kuruluşları olan belediyeler, sınırları içerisinde yaşayan insanlara yönelik olarak hizmet sunmak ve ihtiyaçlara yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirmekle yükümlüdür. Bu yükümlülük kuruluş amaçlarında ifade edilen mahalli müşterek ihtiyaçlardan kaynaklandığı gibi, bunun yanında kanunlar çerçevesinde düzenlenmiş diğer sorumlulukları da içermektedir. "Gündelik yaşamın sürdürülmesinde çok önemli payı olan belediyelerin hangi hizmetleri sundukları, bu hizmetlere ilişkin stratejik planlama yaklaşımları ve hizmetlerde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi, belediyelerin yönetsel ve siyasal konumunu anlamak açısından ciddi bir öneme sahiptir" (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, s.171). Çalışmanın bu kısmında Keçiören Belediyesi'nin stratejik planından hareket ile hizmet alanlarının nasıl kavramlaştırıldığı sorgulanıp, yıllara göre performans programları ve sunulan hizmetler derinlemesine incelenmiştir.

5393 Sayılı Kanun'un 14'üncü maddesinin (a) bendinde düzenlenen görevler, belediyelerin başlangıcından beri yürüttüğü görev ve sorumluluklar olup bunlar aynı zamanda belediyelerin varlık nedenlerini de oluşturmuştur. Belediyelerin görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- İmar, su kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı hizmetleri vermek
- Coğrafi ve kent bilgi sistemleri kurmak
- Çevrenin korunması ve çevre sağlığı hizmetleri sunmak
- Temizlik ve katı atık hizmetleri vermek
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans hizmetleri sunmak
- Şehir içi trafik hizmetleri
- Defin ve mezarlık hizmetleri
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlara ilişkin hizmetler
- Konut hizmetleri
- Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor hizmetleri
- Sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma geliştirilmesi hizmetleri
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetleri (Keçiören Belediyesi, 2012, s.22).

Monografiye temel oluşturan 2011-2012 dönemini kapsayan Keçiören Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde, bu hizmet alanlarından hangilerinde ağırlık verildiği görülmektedir. Öncelikle planın vizyon bölümünde "Katılımcı anlayışla, yaşam kalitesi yüksek, dünya standartlarında ve normlarında hizmet veren ilklerin yapıldığı öncü ve lider belediye olmak" ifadesi kullanılmakta, paydaşlara dayalı bir hizmet anlayışının kabul edildiği belirtilmektedir. Gerçekten de planın mevcut durum analizi kısmında verilen değerlendirmede paydaşların Keçiören Belediyesi için önemi değerlendirilmiştir (Keçiören Belediyesi, 2012, s.1). Ancak, bu değerlendirmede göze çarpan bir ayrıntı, paydaşların önem ve etki düzeyi değerlendirilirken, siyasi partilerin, büyükşehir belediyesi ve bağlı birimlerinin en yüksek önem ve etkiye sahip olduğunun özellikle vurgulanmış olmasıdır. Sivil toplum örgütleri, üniversitelerin ilgili birimleri ve araştırma merkezleri ile diğer bazı kamu kurumları burada daha az önemli ve etkili kabul edilmiştir. Bu tür bir yaklaşımın, Altınok sonrasında Büyükşehir Belediyesi ile daha sağlam ve etkin ilişkiler kurulmasına işaret ettiği söylenebilir.

Stratejik plan ve sonrasında hazırlanan performans programları ve faaliyet raporları incelendiğinde Keçiören Belediyesi'nin 2009-2014 döneminde daha çok imar planlama, sosyal ve kültürel hizmetler ile belediye yönet-

sel yapısının çağın koşullarına göre elektronik araçlar da kullanılarak iyileştirilmesi konularına yoğunlaştığı görülmektedir. Kentte altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik bazı hedefler konmuş olmakla birlikte kentin yapısal dönüşümüne yönelik kentsel dönüşüm gibi çalışmalara fazla atıfta bulunulmadığı görülmektedir. Burada, belediyenin yönetsel bir geçiş sürecinde olmasının etkisi kadar, Türkiye’de belediyelerin stratejik planlama sürecinin seçim sonrası dönemde ve kısa zamanda yapılmasının getirdiği zorluklar da etkili olmaktadır. Nitekim planda stratejik amaç ve hedeflerin içerik olarak mümkün olduğunda bağlayıcı ve somut ifadelerden kaçındığı, sonraki yıllardaki faaliyetlerin de bu şekilde amaç ve hedeflerle ilişkilendirilebildiği görülmektedir. Ancak bu durum sadece Keçiören Belediyesi’ne özgü olmayıp, genel olarak Türkiye’de belediyelerin stratejik planlama sürecine ilişkin eğilimleri yansıtmaktadır. Öte yandan, Keçiören Belediyesi’nin sosyal ve kültürel hizmetler alanında, belli konularda Altınok döneminin hizmet anlayışını devam ettiren, belli konularda da farklılaşan bir tutum izlediği görülmektedir. Belediyenin yapısal dönüşümden çok etkinlik temelli bir strateji izlemesi bu tür projelerin önemini arttırmaktadır. Özellikle Başkan Mustafa Ak’ın daha önce Adalet ve Kalkınma Partisi yönetim kademesinde bulunmasının bir sonucu olarak, Orta Doğu ve Balkanlardaki soydaş ve Müslüman grupları içeren etkinliklere ağırlık verdiği görülmektedir.

Hizmet Sunum Biçimleri

Küreselleşen dünya, yerel yönetimlerden beklentileri arttırmakta yerel yönetimler de bu beklentileri karşılayabilmek için farklı hizmet sunum biçimlerinden faydalanmaktadır. Dünyanın farklı örneklerinde belediyelerin kendi elemanları ile hizmet sunmanın dışında yarışma, ihale, kupon, işbirliği modellerini bu anlamda kullandıkları bilinmektedir. Ancak, Türkiye’de özellikle son yıllarda giderek artan bir şekilde ihale ile hizmet sunmanın neredeyse tek hizmet sunum biçimi olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında özellikle Keçiören Belediyesi gibi milliyetçi muhafazakâr geleneğin uzun yıllardır etkili olduğu belediyelerin yaklaşımları etkili olmaktadır. Dolayısıyla Keçiören Belediyesi’nin de hizmetlerinin çok büyük bir kısmını ihale süreçleriyle yerine getirdiği görülmektedir. Bu sebeple bu monografi çerçevesinde değinilen bir diğer başlık olan hizmet sunum biçimlerinin incelendiği bu bölümde Keçiören Belediyesi özelinde sunulan hizmetlerin ihale süreçleri Kamu İhale Kurumu’ndan elde edilen veriler ışığında incelenmiştir.

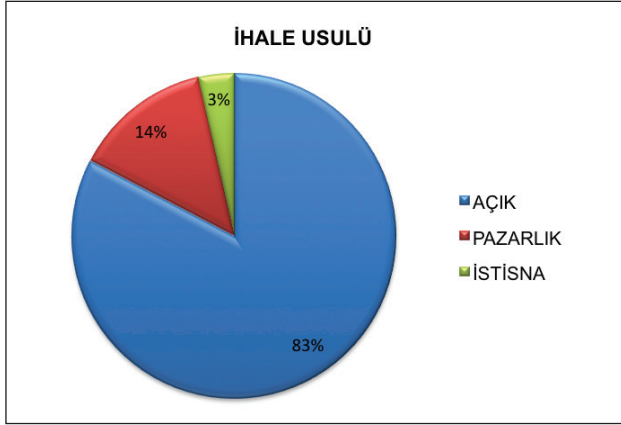
Belediyeler hizmet sunumlarını çeşitli yöntemler ile gerçekleştirebilirler. Bu yöntemler, imtiyaz yöntemi, yap-ışlet-devret yöntemi, şirketleşme ve ortaklaşma yöntemi, kupon yöntemi, yönetimler arası işbirliği yöntemi, vergi teşvikleri ve idari düzenlemeler yöntemi, gönüllü organizasyonlarla işbirliği yöntemi, fiyatlandırma yöntemi, kendi kendine hizmet yöntemi, emanet yöntemi, satış yöntemi ve ihale yöntemi şeklinde olabilmektedir (Acartürk, 2001, s.3; Erdoğan, 2010, s. 471). Belediyeler genellikle hizmet sunumlarında ihale yöntemini tercih etmektedirler. Çalışma dâhilinde Keçiören Belediyesi’nin 2006-2011 yılları arası ihalelerine ilişkin veriler Kamu İhale Kurumu resmi web sitesinden edinilerek incelenmiştir. Bu verilere göre Keçiören Belediyesi’nin en çok tercih ettiği hizmet sunum usulünün açık ihale usulü olduğu görülmektedir. Diğer alternatif hizmet sunum biçimlerinden neredeyse hiç yararlanılmamaktadır. İhale sonuçlandırma oranları başarılı sayılacak bir düzeydedir. Keçiören Belediyesi’nin tercih ettiği ihale usulleri, yapılan ihalelerin sonuçları ve ihalelerin müdürlüklere dağılımı aşağıdaki şemalarda görülmektedir.

Keçiören Belediyesi’nin tercih ettiği ihale usulleri Şekil 16’da verilmiştir. Bu doğrultuda 2006-2011 yılları arasında yapılan ihalelerin %83’lük kısmının açık ihale yöntemi ile kalan kısmının ise pazarlık ve istisnai yöntemlerle gerçekleştirildiği görülmektedir.

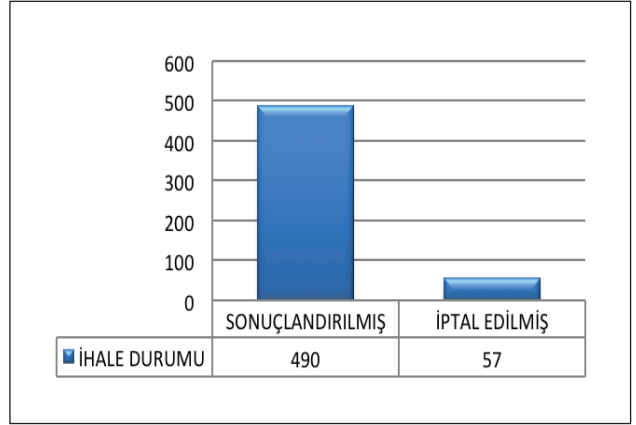
Keçiören Belediyesi’nde son beş senedeki ihalelerin sonuçlandırılma durumu Şekil 17’de verilmektedir. Toplam yapılan ihale sayısı 547 iken bunlardan 57’si iptal edilmiş 490’ı ise sonuçlandırılmıştır. Bu da ihalelerin yaklaşık %10’unun iptal edildiğini göstermektedir. İhalelerin %90’ı ise başarılı bir şekilde sonuçlandırılmıştır. İhale usullerine göre ihale durumlarının karşılaştırması ise Şekil 18’de verilmiştir.

Şekilde 18’de görüldüğü üzere en çok tercih edilen ihale usulü açık ihale usulü olmakla birlikte en çok iptalde yine bu usulde görülmektedir. Açık ihale usulüyle yapılan 462 ihalenin 47’si iptal edilmiştir. Bu da %10 civarında bir iptal oranına denk gelmektedir. Pazarlık usulüyle ise yapılan 77 ihalenin 10 tanesi iptal edilmiştir. Yine bu durumda %13 civarında bir iptal oranı ortaya çıkmaktadır. İstisna ile yapılan 8 ihalenin ise hepsi başarılıdır.

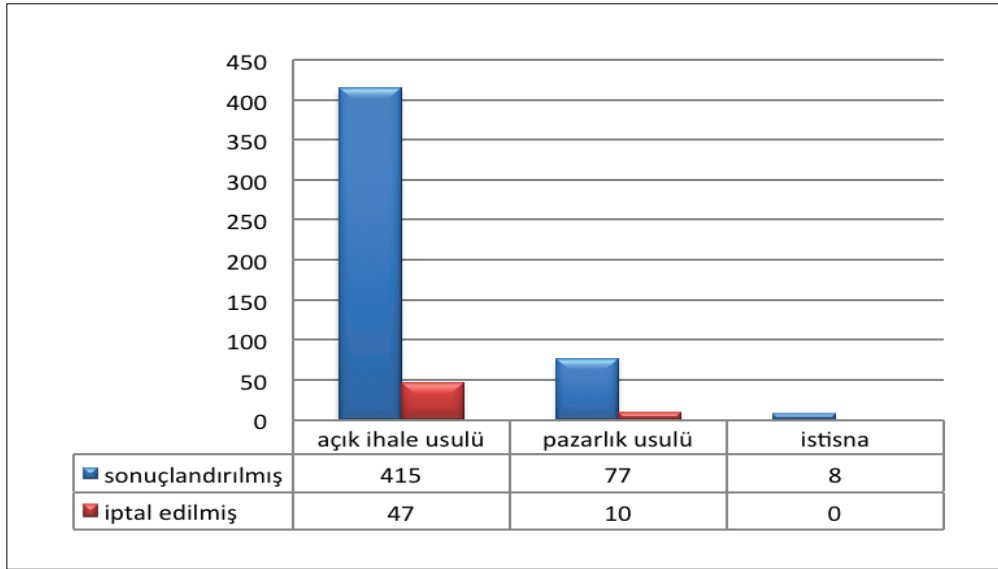
İhaleleri yapan birimlerin oranları Şekil 19’daki gibidir. En çok ihale yapan birimler Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Makine Bakım Onarım ve İkmal Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Keçiören Belediyesi Başkanlığı



Şekil 16. 2006-2011 yılları arası Keçiören Belediyesi ihalelerinin tür dağılımı.



Şekil 17. 2006-2011 yılları arası Keçiören Belediyesi ihalelerinin sonuçlandırılma durumu.



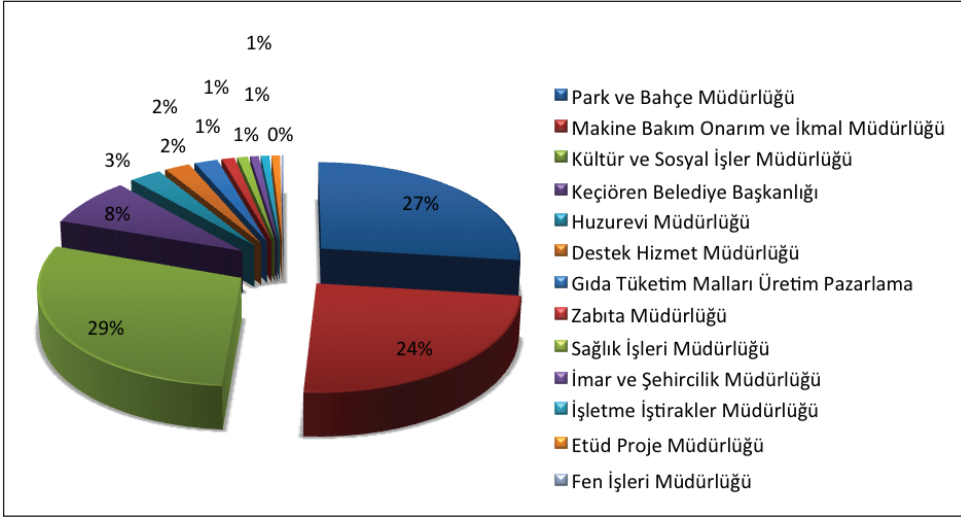
Şekil 18. 2006-2011 yılları arası Keçiören Belediyesi ihalelerinin usulleri ve sonuçlarına göre dağılımı.

olarak göze çarpmaktadır. İhalelerin birimlere göre dağılımı, stratejik planda belirtilen hedeflerle de uyumlu görülmektedir. Belediye çalışmalarını daha çok park ve yeşil alan düzenlemelerine, sosyal ve kültürel faaliyetlere ve yönetsel giderlere yoğunlaştırmakta bunu da ihale yöntemiyle yapmaktadır.

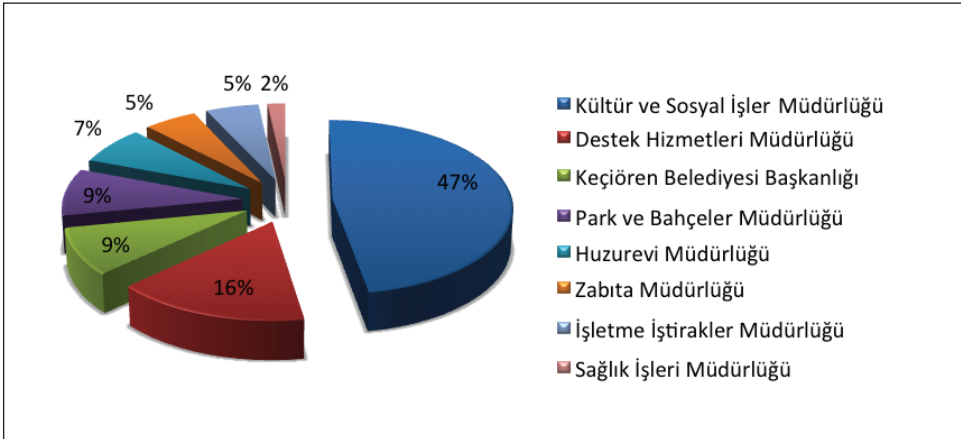
İptal edilen ihalelerin birimlere dağılımında (Şekil 20) ise Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün gözle görülür başarısızlığı dikkate değer bir noktadır. Bu birimin yaptığı 156 ihalenin 27'sinin iptal edildiği görülmüştür. Teknik yeterlilik ve yetkinlik beklentisinin daha düşük olduğu bu alanda yapılan ihalelerin daha başarısız sonuçlar elde

etmesi sektördeki rekabet ve bunun ihale sonrasında iş süreçlerine yansımaları ile birlikte değerlendirilebilir.

Yapılan inceleme doğrultusunda tüm birimlerin ihaleleriyle ilgilenen özel bir birimin olması ve iç denetim mekanizmasının aktif çalışmasının ihalelerde başarı oranını yükselttiğini ortaya koymaktadır. Bu da iptal oranlarının düşük olmasına yol açmaktadır. Bir yandan da ciddi bir şekilde zaman tasarrufu oluşturmaktadır. Kaynakların olabildiğince etkin kullanılmasında bu metot iyi işlemektedir. Kamu ihale işleyişine hâkim personel en büyük olanakların başında gelmektedir. Keçiören Belediyesi'nin hizmet sunabileceği alanın fazlalığı kayda değer bir olanak-



Şekil 19. 2006-2011 yılları arası Keçiören Belediyesi ihalelerin birimlere göre dağılımı.



Şekil 20. 2006-2011 yılları arası Keçiören Belediyesi iptal ihalelerinin birimlere göre dağılımı.

tır. Keçiören Belediyesi'nin nüfus yoğunluğu, sunulabilecek hizmetlerin ve yöntemlerinin çeşitlendirilmesinde bir itici güç oluşturabilir.

Sonuç olarak, Keçiören Belediyesi hizmet sunum biçimlerinden genelde ihale usulünü tercih ettiği, ihale usullerinden de açık ihale usulünün diğerlerine nazaran daha çok kullanıldığı görülmektedir. Son iki buçuk yıldaki ihalelerin başarı oranının yüksekliği belediyenin bu anlamda başarısını göstermektedir. Hizmet sunum yöntemlerindeki tercihlerin Türkiye geneli tercihlere paralel olmasına rağmen iptal oranının Türkiye ortalamasının çok altında olması bu kanaatin doğruluğuna işaret etmektedir. Ancak, stratejik plan vizyon ifadesinde de yer verilen katılımcı yönetim yaklaşımının hayata geçirilebilmesi için Belediye'nin, vatandaşları da hizmet sunum süreçlerine katan alternatif yaklaşımları denemesi gerektiği düşünülmektedir.

Hizmet Memnuniyet Analizi

Kamu hizmetlerinin tek merkezden üretim ve sunumu hizmetlerde gecikmeye sebep olmakla birlikte yerel nitelikteki hizmetlerin merkezden algılanmasının güçlüğü nedeniyle istenilen nitelikte hizmetler üretilmeyebilir. Bir başka anlatımla mahalli nitelikte bir hizmetin merkez tarafından yerine getirilmesinin birçok zorluğu bulunmaktadır. Bunun için, merkezden yönetim adına hareket edecek kuruluş ve kişilere ihtiyaç duyulur. Bundan dolayı merkezden yönetimin taşra kuruluşlarına ya da yerel nitelikteki ihtiyaçları daha iyi belirleyebilen, anlayabilen ve halka daha yakın olma özelliği taşıyan yerel yönetim kuruluşlarına yetki verilmektedir (Tortop, 1992). Günümüzde topluma hizmet götürmenin en kestirme, en ucuz belki de en etkili yollarından birisi de istenilen hizmeti, vatandaşa en yakın birimler aracılığıyla yerine getirmektir (Öztek, 1997). Kamu hizmeti yürüten birimlerin faaliyet alanı ne

kadar küçülürse, halkın talep ve beklentilerini belirlemek o kadar kolaylaşır. Bunun yanında halkın yönetime katılımı sağlanmış olur. Kendilerine hizmet sunulan bireylerin, söz konusu hizmet hakkındaki düşünce ve eğilimlerinin önceden belirlenebilmesi, hizmete tabi olan halkın yönetime demokratik bir biçimde katılım sağlaması ile gerçekleşebilir (Eryılmaz, 2008).

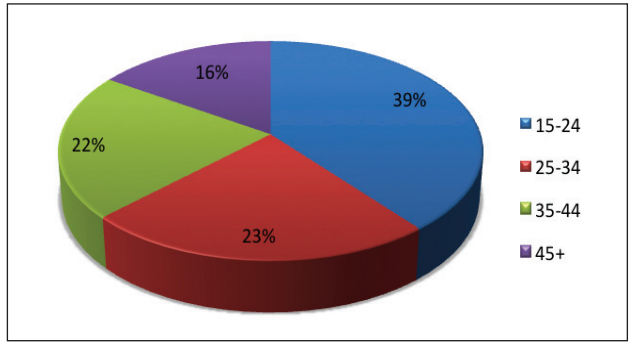
Vatandaş memnuniyetinin sağlanması, sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilidir. Modern hizmet anlayışına göre, belediyeler vatandaşların istek ve taleplerini yerine getirebildiği kadar başarılı kabul edilir (Torlak, 1999); belediyeler ayrıca, halkın ihtiyaçlarını karşılayabildiği ve bir anlamda vatandaş memnuniyetini arttırabildiği oranda kuruluş amacını ve temel fonksiyonunu da yerine getirmiş olmaktadır (Duman ve Yüksel, 2008). Vatandaşların, belediyelerden talep ve beklentileri ekonomik ve sosyal nedenlere bağlı olarak zamanla değişmektedir. Bunun yanında ihtiyaç ve beklentilerin çok ama kaynakların yetersiz olması belediyeleri etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. Nüfus yoğunluğu ve refah oranlarındaki artış belediyelerden daha etkin ve verimli hizmet sunum beklentisini de arttırmaktadır. Çeşitli araçlar ile vatandaşların beklentilerinin ölçüldüğü, katılımcılığın sağlandığı belediyeler başarılı belediyeler olarak anılmakta ve halkın memnuniyet düzeyi artmaktadır. Kimi zaman çeşitli sivil toplum örgütleri, üniversiteler, siyasi partiler vatandaş memnuniyet anketleri, mülakatlar uyguladığı gibi kimi zamanda belediyeler doğrudan kendileri vatandaşların memnuniyet seviyelerini ve beklentilerini ölçme çabası içerisine girmektedirler. Bu anlamda hizmet sunulan kişinin hizmete dair memnuniyet seviyesini bilmek, hizmeti sunan bir kurum olarak belediyenin arzuladığı bir veridir. Çalışmanın bu kısmında 25 sorudan oluşan ve personel, imar, çevre ve çevre duyarlılığı, sosyal hizmetler gibi temel başlıklar çerçevesinde yapılan hizmetlerin memnuniyet seviyesi ve sunulan hizmetlere ilişkin yapılan anket sonuçları, mülakat ve araştırma verileri değerlendirilmiştir. Rastlantısal yöntem ile seçilen ve belediyeye hizmet almaya gelen 100 vatandaş ile gerçekleştirilen ankete ilişkin olarak sonuçlar paylaşılmıştır. Anket soru kâğıdı daha önce Çankaya Belediyesi'ne uygulanan anketten yola çıkılarak geliştirilmiş ve Keçiören Belediyesi'ne uyarlanmıştır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında (Şekil 21) 15-24 yaş arası genç katılımcı sayısının oranı %39 ile en fazla iken, %16 oranı ile 45 yaş üstü katılımcı sayısının en az olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların %55'i erkek, %45'i kadındır. Dolayısıyla katılım-

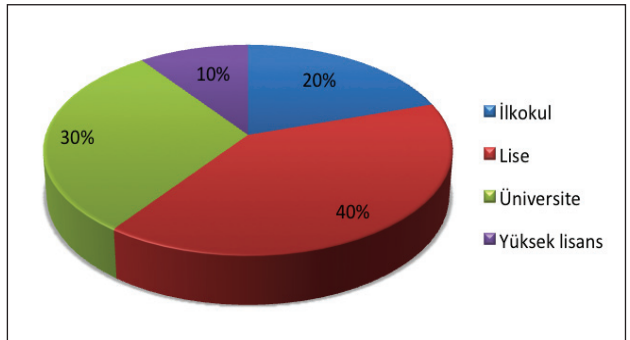
cıların yaş dağılımının Keçiören ilçesinin genel yaş dağılımını yansıttığı söylenebilir.

Katılımcılara ait öğrenim durumu bilgilerine bakıldığında (Şekil 22) %40'lık bir dilimin lise mezunu olduğu, bu oranı %30 ile üniversite mezunu katılımcıların izlediği, %10'luk yüksek lisans ve %20'lik ilkokul mezunu grubu olduğu gözlemlenmiştir. Yine öğrenim durumuna göre dağılımın da Keçiören ilçe genelini yansıttığı söylenebilir.

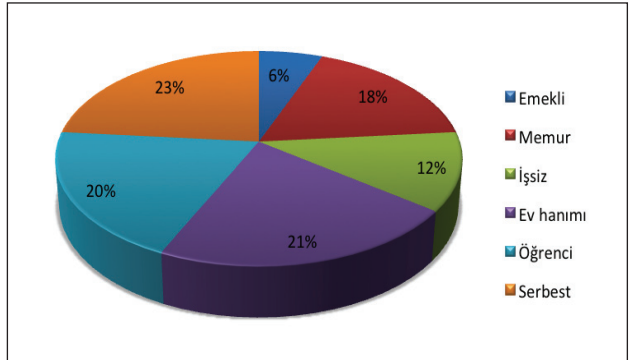
Meslek durumu bilgilerine bakıldığında (Şekil 23), ankete katılanların %23'lük dilimini serbest meslek sahibi birey-



Şekil 21. Katılımcıların yaş dağılımı.



Şekil 22. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı.



Şekil 23. Katılımcıların mesleklere göre dağılımı.



ler oluştururken, %21'lik bir katılım ile ev hanımları ve sonrasında %20'lik bir oranda öğrenciler katılımın büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Katılımcılardan %18'lik diliminin memur, %12'sinin işsiz ve %6'sının emekli olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel meslek dağılımı,

Keçiören ilçesindeki genel istihdam yapısı ile paralellik göstermektedir.

Farklı hizmetlere ve hizmetlerin ayrıntılarına ilişkin anket sonuçları incelendiğinde (Tablo V) ise halkın en fazla memnun olduğu konunun telefonla belediyeye ulaşabilme

Tablo V. Keçiören Belediyesi Hizmet Memnuniyet Anketi Dörtlü Likert Ölçeği Sonuçları

Soru	Personel Hizmetleri	Ortalama
1	Belediyenin hizmet hızı	2.78
2	Çalışanların vatandaşların sorunlarına ilgisi	1.75
3	Çalışanların ihtiyaç ve sorunları algılaması	2.25
4	Çalışanların vatandaşları açıklayıcı bir şekilde bilgilendirmesi	2.58
5	Çalışanların güler yüzlülüğü	2.71
6	Çalışanların bilgili olması	2.78
7	Çalışanların vatandaşların problemlerini çözebilmesi	3.01
8	Çalışanların verdikleri sözleri yerine getirmeleri	2.78
9	Belediye çalışanlarına telefonla ulaşma	3.16
	Ortalama	2.38
	İmar Hizmetleri	
10	Konut üretim hizmetleri	2.31
11	İşyerleri için belirlenen yerler	1.82
12	Otopark hizmetleri	2.16
13	Çevre planlaması ve şehir yerleşimi hizmetleri	2.22
	Ortalama	2.13
	Çevre ve Çevre Duyarlılığı	
14	Çöp ve atıkların toplatılması hizmetleri	3.05
15	Çöp ve atıkların geri dönüşüm hizmetleri	2.55
16	Hava kirliliğinin önüne geçmek adına yapılan hizmetler	2.47
17	Gürültü kirliliğini giderici hizmetler	2.37
	Ortalama	2.61
	Sosyal Hizmetler	
18	İtfaiye, Zabıta, vb. hizmetler	2.63
19	Ulaşım hizmetleri	2.55
20	Yapılacak bir çalışma öncesi vatandaşları bilgilendirme hizmetleri	2.74
21	Kültür-Sanat hizmetleri	2.76
22	Sosyal Hizmetler (Gençlik merkezleri, Spor salonları vb.)	2.33
23	İlçe tanıtım ve geliştirme hizmetleri	2.31
24	Sağlık hizmetleri	2.74
25	Genel olarak belediye hizmetinden memnuniyetiniz	2.98
	Ortalama	2.63
	Genel Ortalama	2.38

(3,16), memnun olmadığı konunun ise çalışanların sorunlara karşı ilgisi (1,75) olduğu görülmektedir. Ortalamaya bakıldığında Keçiören halkının, Belediye personelinin hizmetlerinden memnuniyetinin yüksek olmadığı söylenebilir (2,38).

İmar hizmetleri dikkate alındığında, halkın en fazla memnun olduğu konu konut üretim hizmetleri (2,31) en az memnun olduğu konu ise işyerleri için belirlenen yerler (1,82) olduğu görülmektedir. Genel olarak ortalama bakıldığında ise Keçiören halkının, belediyenin imar hizmetlerinden memnuniyet düzeyinin düşük olduğu söylenebilir (2,13). Öte yandan çevre ve çevre duyarlılığı sorularına verilen yanıtlara göre halkın en fazla memnun olduğu konu çöp ve atıkların toplatılması (3,05), memnun olmadıkları konu ise gürültü kirliliğini giderecek hizmetlerin yetersizliğidir (2,37). Ortalamalar göz önüne alındığında Keçiören halkının çevre ve çevre duyarlılığı alanında yapılan hizmetlerden görece olarak memnun olduğu ortaya çıkmaktadır(2,61). Öte yandan, sosyal hizmetler alanında halkın en fazla memnun olduğu konu kültür- sanat hizmetleri(2,76), az memnun olduğu nokta ise ilçe tanıtım ve geliştirme hizmetleri olduğudur (2,31). Genel ortalamalara göre ankete katılanlar bu hizmette de görece olarak daha memnun görünmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar daha sonra Keçiören Belediyesi'nin ilgili birimlerinden yetkililere sunularak anket sonuçlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Belediye yetkilileri anket sonuçlarında beklediklerinden daha düşük bir memnuniyet düzeyi ile karşılaştıklarını belirterek, zaman zaman kendilerinin de anketler yaptırdığını, ancak bu anketlerin daha çok hizmetlerin içeriğine dair olduğunu ifade etmişlerdir. Keçiören gibi kalabalık bir ilçede memnuniyet ölçümünün zorluklarına değinen yetkililer, bu anlamda profesyonel anket şirketleri ile çalıştıklarını, elde edilen sonuçları değerlendirmek için kapasite oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

İletişim ve Teknoloji

Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları

Belediyeler özellikle son yıllarda gerçekleştirdikleri hizmetler kadar, bu hizmetleri tanıtmaya yönelik faaliyetlerin düzenlenmesine, belediyenin yaptığı ve yapacağı faaliyetler ile yalnızca sorumlu oldukları yönetim sınırları içerisinde değil, çoğunlukla tüm Türkiye genelinde belediyeyi ve belediyeye ait hizmetleri tanıtmaya da özen göstermektedirler. Görsel ve yazılı basın materyallerinin

kullanılmasının yanı sıra Ankara özelinde bakıldığında, belediyelerin sundukları hizmetlerde belediyeye ait kimlik unsurlarını daha özenli bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Kurumsal itibarın artırılması ve kurumsal iletişimin sağlanması için günümüzde belediyenin halkla ilişkiler birimleri ve yan birçok oluşum gözlemlenmektedir. Belediyelerin son yıllarda yaygınlaşan e-devlet hizmetlerine olan ilgisi, hizmet sayıları ile kendilerini tanıtmaya olan çabaları, halkla ilişki için kurulan şikâyet ve talep masaları ve bu masalara gelen çağrı sayıları ve çözümlenmiş vaka durumları gibi birçok etmen, belediyelerin kendilerini tanıtmada kullandıkları kanallar olarak göze çarpmaktadır. Monografi çalışmasının bu kısmında Keçiören Belediyesi tarafından gerçekleştirilen kurumsal iletişim ve tanıtımın sağlanması için yapılan faaliyetlere yer verilmiştir.

Kurumsal itibar ve iletişim kanalları ile ilgili olarak belediye tarafından basılan materyaller incelenmiş; raporlar, stratejik planlar, belediye web sitesinde yer bulan en çarpıcı kanallar araştırma çerçevesinde değerlendirilmiş ve belediye birimleri ile gerçekleştirilen görüşmeler ile edinilen veriler doğrulanmıştır. Araştırma çerçevesinde Keçiören Belediyesi'nin kullandığı iletişim kanallarından en göze çarpan ve en fazla tanıtımın yapıldığı araç olarak Ak Masa derinlemesine incelenmiştir. Ak Masa Keçiören'de yaşayan vatandaşlar ile Keçiören Belediyesi arasındaki iletişimi sağlayan, vatandaşları yaptıkları müracaatların sonucu konusunda bilgilendiren bir halkla ilişkiler birimidir. 'Halk memnuniyeti' ilkesiyle çalıştığı söylenmekte olan Ak Masa internet, telefon ve kişisel başvuru gibi iletişim imkânlarını bütünlük bir sistemle kullanmaktadır. Buna göre Ak Masa'nın misyon ve vizyonu şöyle ifade edilmektedir.

“Miyon; İlçemizde yaşayan vatandaşlarımızın istek, şikâyet, görüş ve önerilerini iletişim imkânlarını kullanarak ve vatandaşımıza her hangi bir ekonomik yük getirmeden ilgili müdürlere iletmek, alınan cevabı başvuru sahibine en kısa sürede geri bildirmek ve sorunların çözümüne katkıda bulunmak.

Vizyon; Başkanlığımız hizmetlerinin daha hızlı ve şeffaf bir şekilde sunmak, Vatandaşlarımızın başkanlığımıza ulaşma, katılma ve sorunlarını yerel bazda çözmeyi alışkanlık haline getirmek, Vatandaşlarımızla başkanlığımız arasındaki ilişkiyi çift yönlü bir ilişki haline getirmek ve bunu kurumsallaştırmaktır”(Keçiören Belediyesi Ak Masa, 2014, ss. 2-3).

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'ne bağlı olarak

çalışan halkla ilişkiler birim çalışanları, müdürlükler tarafından görevlendirilecek olan irtibat personeli ile Halkla İlişkiler Birimine bağlı olarak alanda görevlendirilecek personel tarafından yürütülen bir sistem tanımlaması yapılmıştır. Ak Masa Halkla İlişkiler Birimi çalışanlarının, etkili iletişim, beden dili-sözsüz iletişim, hizmet sunumu, güzel konuşma-diksiyon konularında halkla ilişkiler eğitimi aldıkları ifade edilmiştir.

Faaliyetleriyle Keçiören'de kendisine ulaşan tüm istek, şikâyet ve görüşleri değerlendirerek çözüm üretip elde edilen veriler doğrultusunda kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını amaçlayan birim olarak ifade edilen Ak Masa, "Ak Masa Ön Büro", "Ak Masa Çağrı Merkezi", "Ak Masa Çözüm Ekibi" olarak faaliyetlerini yürütmek olan birimlere ayrılmışlardır. Ak Masa Ön Büro; Ak Masa'ya bizzat başvuran vatandaşlarla ilgilenme, onları talepleri doğrultusunda yönlendirme ve şikâyetlerine çözüm üretme birimidir. Ak Masa Çağrı Merkezi; Çağdaş iletişim teknolojilerinden faydalanıp vatandaşlara daha kaliteli ve hızlı hizmet sunmayı amaçlayan, modern müşteri hizmetleri mantığıyla çalışan bir "Çağrı Merkezi" uygulamasını kullanmaktadır. Ak Masa Çözüm Ekibi ise; Ak Masa'ya gelen her türlü başvurunun incelendiği ilgili birimlerle irtibata geçilerek başvurulara çözüm bulunduğu ve neticenin vatandaşa iletiildiği birimdir. Araştırmanın gerçekleştirildiği yıl (2011-2012) itibarıyla Ak Masa'ya; 20.122 kişi başvurmuştur (Keçiören Belediyesi, 2012a, ss.61-62). 19.740 başvuru sonuçlandırılmıştır. 382 işlem cevap beklemektedir. Ak Masa'ya başvuru kanalları Tablo VI'da özetlenmiştir.

Araştırma çerçevesinde ayrıca halkla ilişkiler biriminde çalışan personel sayısı, Ak Masa'ya yapılan başvuru sayıları, bunların sonuçları, iletişim kanalları, vb. veriler sorgulanmıştır. Buna göre yapılan görüşmeler ve belediye tarafından verilen bilgiler paylaşılmıştır. Basın yayın bölümüne bağlı olarak başta iki koordinatör olmak üzere 198 kişinin çalışmakta olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinde 10 kişi çalışmaktadır.

Belediye'de düzenli yayın olmayıp, 6 ile 10 ay arası bilgilendirme bültenleriyle hizmet sunulmaktadır. Gazeteler ve gazetelerdeki faaliyet raporları, dergiler ve kitapçıklar gibi bilgilendirme hizmetleri paylaşılmaktadır. Ayrıca anlaşma yapılan medya takip şirketi aracılığıyla, Keçiören Belediyesi ile ilgili olarak yerelde ve ülke genelinde çıkan haberler toplanıp, belediyenin basın ve halkla ilişkiler birimi tarafından arşivlenmekte ve incelenmesi üzere başkanlık

Tablo VI. Ak Masa Başvuru Kanalları

Şahsen Başvuru
Ak Masa Çağrı Merkezi 444 52 76
İnternet Yoluyla Başvuru akmasa@kecioren.bel.tr
Bilgi Merkezi
Ak Masa AVM Şubeleri

makamı ile paylaşılmaktadır. Halkla ilişkiler biriminin başta başkan olmak üzere diğer tüm hizmet birimlerine bilgi verme ve veri sağlama konusunda destek olduğu belirtilmektedir.

Görüldüğü üzere kendisi de ilgili sektörden gelen Başkan Mustafa Ak'ın iletişim kanallarının etkin kullanımı konusunda özel bir çabası bulunmaktadır. Burada, Ankara'nın en kalabalık ilçesi olmasına rağmen ilçedeki belediye faaliyetlerinin Ankara kentinde yaşayan vatandaşlara yeterince duyurulmaması sorununun çözülmesi ve Keçiören Belediyesi'nin itibarıyla ilgili olarak var olan olumsuz algının değiştirilmesi hedefi göze çarpmaktadır. Bu tür sistematik bir çabanın zaman içerisinde belediye ile vatandaşlar arasındaki iletişimi güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Teknolojik Altyapı

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiği günümüz dünyasında, özellikle artan bilişim teknolojilerinin kullanımı, kamu yönetiminde hizmet sunum biçimlerini de etkilemektedir. Türkiye'de de giderek yaygınlaşan e-devlet hizmetleri ve ayrıca diğer elektronik kanallar aracılığıyla yerel yönetimler tarafından yeni hizmetlerin sunulması; teknolojik altyapı ve ilgili olanakları giderek daha önemli hale getirmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, Keçiören Belediyesi'nin teknolojik altyapısına ilişkin olarak elde edilen araştırma sonuçları paylaşılmıştır. Belediyenin sahip olduğu teknolojik altyapı, bunu hizmete dönüştürme durumu incelenmiş, performans programları ile faaliyet planlarından edinilen bilgiler çerçevesinde Keçiören Belediyesi'nin teknoloji profili çıkarılmıştır.

Keçiören Belediyesi bünyesinde tüm birimlerde otomasyon yazılımının kullanıldığı, e-belediye servisleri ve Kent Bilgi Sistemi, dijital evrak sistemi kullanımının kurumsal deneyime dayalı olarak yerleştiği görülmüştür. Ayrıca yasal olarak tutulması gereken elektronik kayıtların tutulduğu

resmi olarak belgeleyecek Bilgi Güvenliği Sertifikası sistemi kurulmuştur (Keçiören Belediyesi, 2012a, ss. 26-30). Sunulan bu elektronik hizmetler Belediyenin internet sitesi üzerinden erişilebilir bir altyapı üzerinden sunulmaktadır. Bu hizmetlerin bir listesi Tablo VII'de görülebilir.

Keçiören Belediyesi'nin bu hizmetlerin sunumu için kurulu donanım altyapısına bakıldığında, bilgi sistem-

leri altyapısında çalışan 20 adet sunucu, 15 adet kenar ve omurga switch; ayrıca 15 adet accesspoint ve kontroller ünitesi ile belediye ana binasında kablosuz ağ bağlantısı bulunduğu görülmektedir. 5 noktada belediye binasında internet üzerinden VPN ile bağlantı kurulup gerekli hizmetlerin verildiği ifade edilmektedir. Belediye bünyesinde 665 adet masa üstü bilgisayar, 32 adet dizüstü bilgisayar, 332 adet yazıcı, 7 adet sunucu, 34 adet tarayıcı, 13

Tablo VII. Keçiören Belediyesi Tarafından Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetler

Teknolojik Altyapı ve Bilişim Alanında Sunulan Hizmetler	Sistem Destek Alanında Sunulan Hizmetler
1. Beyaz Masa Programı	1. Anti Virüs Sistemi Desteği
2. Vergi Sorgu	2. Yedekleme Sistemi
3. e- Evrak	3. Donanım Desteği
4. e- Evlendirme	4. Personel Kartlı Geçiş Sistemi
5. e- Kayıt	5. Kamera Kayıt Kontrol Sistemi
6. Kamera Takip Sistemi	6. Network (Bilgisayar ağı sistemleri) Desteği
7. Gider Takip Programı	7. Sosyal Yardım Takip Programı
8. Bütçe Gelir Programı	8. Bina içi Kablosuz İnternet
9. Personel Takip Sistemi	9. Bina dışı Kablosuz Ağ Sistemleri
10. Ziyaretçi Takip Programı (var kullanılmıyor)	10. Park ve Bahçe Kamera Sistemleri
11. Yemekhane ve Stok Takip Programı (var kullanılmıyor)	11. Tesisler Kamera Sistemleri
12. Meclis Kararları Görüntüleme Programı	12. Otopark, Bina Çevresi (dış) ve Garaj Kamera Sistemleri
13. Online Anket Sistemi	13. Toner Yedekleme
14. Bilgi Edinme Sistemi	14. Exchange Mail (Her kullanıcıya mail)
15. Etkinlik Takip Sistemi	15. Wi-fi Sistemleri
16. Personel Bilgi Sistemi	16. Sağlık İşleri Web Sitesi
17. Evrak Takip Sistemi	17. Fen İşleri Web Sitesi
18. Multimedya Arşiv Programı	18. Sosyal Hizmetler Web Sitesi
19. 3 Boyutlu Keçiören Netcad Haritası	19. Sosyal Tesisler Web Sitesi
20. Kent Bilgi Sistemi Haritası	20. İmage Kullanma
21. İmar Durum Haritası	
22. Yeni Proje Haritası	
23. Adres Bilgi Sistemi	
24. Kurum İçi Uygulamalara TC. Kimlik ve Parola İle Ulaşım	
25. E- mail Sistemi	
26. Active Directory	
27. Güncel Uydu Fotoğrafı Üzerinden Sayısallaştırma İşlemleri	
28. Harita Güncelleme Çalışmaları (Mahalle, Cadde-Sokak, Bina, Kapı No., vb.)	
29. Dijital Haber Arşivi (var kullanılmıyor)	
30. Akaryakıt Takip Programı	
31. Ambar Takip Programı	
32. İş Emri Hazırlama Programı	
33. Emlak Sicil Kayıtlarındaki Eksik T.C. Kimlik Numaralarının Tamamlanması	

adet projeksiyon ve 3 adet çizici (plotter) bulunmaktadır (Keçiören Belediyesi, 2012b, s.48).

Teknolojik altyapıya ilişkin olarak sunulan hizmetlerin etkinliğini ölçme olanağı bulunmamakla birlikte, Keçiören Belediyesi'nin teknoloji kullanımı konusuna stratejik planında ve bütçesinde önemli bir yer verdiği görülmektedir. Özellikle yönetsel araçların tanımlanması konusunda yapılan çalışmalar Keçiören Belediyesi'nin gelecekte e-belediyeçilik konusunda önemli mesafeler kat edebileceğinin işaretini vermektedir.

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Keçiören Belediyesi'ne yönelik olan bu monografi çalışması, Çankaya Belediyesi için geliştirilen bir yöntem ile 2011-2012 yıllarında elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır. Yer yer daha önce kullanılmış olan yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte, çalışmanın Çankaya Belediyesi ile karşılaştırma olanağı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda gelecekte yine kamusal akıl stüdyosu kapsamında ele alınan Altındağ, Gölbaşı ve Yenimahalle İlçelerinin de monografilerinin hazırlanması amaçlanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında Keçiören Belediyesi'nin, konumu ve demografik özellikleri ile Ankara kenti içerisinde hem nüfus yapısı, hem toplumsal yapı, hem de siyasi sembol olarak Çankaya ilçesi ile bir karşılıklı ilişkisi içerisinde olduğu söylenebilir. Genç, eğitim düzeyi düşük olsa da giderek artan, istihdam ve yaşam tarzı konularında sorunlar yaşayan Keçiören halkının daha çok hemşehrilik ve cemaat ilişkileri etrafından toplumsallaştığı, belediyenin sunduğu hizmetler açısından daha özgüvenli bir kentsel kimlik, gündelik yaşam sorunlarını aşacak sosyal donatılar ve yeni istihdam alanları beklentisi içerisinde olduğu açıktır. Yakın çevre il ve ilçelerden yıllar içerisinde giderek daha fazla göç alan Keçiören, kentleşme ve yapılaşma sürecinin sonuna yaklaşmaktadır. Yapılaşmaya açılacak yeni alanı neredeyse kalmayan, mevcut yapı düzeninin mekânsal standartları çok düşük olan Keçiören ilçesinde, belediyenin bu meydan okumalar karşısında zorlu bir uğraş ile karşı karşıya olduğu açıktır. Ayrıca, milliyetçi ve muhafazakâr dünya görüşünün yarattığı eklektik estetik dünya görüşünün yarattığı mekânsal yapının bu parçalı toplumsal yapıyı bir kentsel kimlik etrafında birleştirmesinin zorluğu da ortadayken bu uğraşın daha da güç hale geleceği söylenebilir. Her şeyden önce, Keçiören ilçesinin içinde bulunduğu Ankara kenti ile daha iyi bütünleşmesi için sadece Keçiören değil Ankara bütünü ölçeğinde önemli ulaşım yatırımlarının, planlama ve projelendirme

çalışmalarının ortak akıl ve katılımcı yaklaşımlarla gerçekleştirilmesinin zaruri olduğu açıktır.

Daha önce yayımlanan Çankaya Belediyesi monografisi ile Keçiören Belediyesi için yapılan bu çalışma arasında daha geniş kapsamlı bir karşılaştırma ayrıca yapılacak olmakla birlikte, her iki belediye arasındaki benzerlik ve farklılıklara burada özetle değinilmesinde fayda olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi siyasi, demografik, kültürel ve sosyal açılardan birbirinin neredeyse karşıtı bir konumda bulunan bu iki ilçe ve belediyenin yönetsel yapıları ve hizmetleri açısından benzer meydan okumalarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Her iki belediye de genel siyasi atmosferin simgeleştirdiği yerel yönetim birimleridir. Çankaya Belediyesi sol siyasetin kalesi olarak görülürken, Keçiören Belediyesi milliyetçi ve muhafazakâr siyasetin görünür hale geldiği ve pekiştiği bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, belediye yönetiminde siyasi istikrar sağlıyor gibi görünse de her iki belediyenin de yönetime gelen kadroların yerel meşruiyetlerini sağlama ve hizmetlerini başarılı gösterme konularında ciddi sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir.

Uzun vadede, siyasi rekabetten kaynaklanan hizmet kalitesini geliştirme motivasyonunun azalması ve belediye yönetimlerinin kendi performanslarından çok belediyenin siyasi konumu üzerinden değerlendirilmeleri hizmet standartlarında beklenen gelişmenin olmasını engellemektedir. Nitekim her iki belediye yönetimi, kendilerinden önceki belediye başkanı da kendileriyle aynı siyasi partiden olmasına rağmen, kendi farklarını ortaya koymak için ciddi bir çaba içerisine girmişlerdir. Örneğin Bülent Tanık yönetiminde Çankaya Belediyesi'nde "yeni toplumcu belediyeçilik" yaklaşımı ile farklılık olduğu gösterilmeye çalışılmışken, Mustafa Ak yönetimindeki Keçiören Belediyesi'nde de daha kültürcü bir yaklaşımla mahalle ve hemşehrilik kültürü odaklı bir yaklaşımla farklılık ortaya konmaya çalışılmaktadır. Sonuçta her iki belediyede de yapılanlar, daha önceki dönemlerde siyasi parti etkisi sebebiyle kurumsallaşmada yaşanan sorunları aşmaya yönelik yapısal bazı önlemlere ağırlık vermektedir. Sonuçta, bu yapısal önlemler mali yapı gibi bazı alanlarda iyileştirmeler sağlamakla birlikte, kentsel yaşamın diğer alanlarında farklılık ve değişikliklerin ortaya çıkması için daha uzun vakit geçmesi gerektiği açıktır. Uzun vadede oluşacak değişikliklerin daha derinlemesine araştırmalarla ortaya konması, Türkiye'de merkezi siyasetin etkisi altındaki yerel yönetimlerde kurumsal gelişmenin nasıl sağlanacağı sorusuna önemli bir yanıt oluşturma potansiyeli taşımaktadır.



Keçiören Belediyesi, 2011 ve 2012 yıllarına ait veriler ışığında bu durumun belli ölçüde farkında olduğu intibaini vermektedir. Mali olanakları güçlenen, kurumsal yapıyı ve iletişim kanallarını güçlendirmeye çalışan belediyenin e-belediyecilik yaklaşımlarına verdiği önem ve benzeri konular bu anlamda ilçenin geleceği açısından yeni değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir. Yapılan çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması, Keçiören Belediyesi'nin yapısal sorunlarına müdahalede bulunacak yaklaşımların geliştirilmesi gerekmektedir. Keçiören ilçesinin temel yapısal sorunları olarak ele alınabilecek kent merkezi, iş yeri ve istihdam alanlarının artırılması konularında, belediyenin salt yerel hizmetlerin dışına çıkması, belki de bir yerel kalkınma aktörü olarak hareket etmesi bir çözüm önerisi olarak ele alınabilir. Ayrıca, Belediye'nin mevcut toplumsal yapının parçalı ve ayrılmış görünümünü Keçiören'in geleceği ve kimliği etrafında bir araya getirmek için katılımcı bir yönetim yapısı geliştirmek için adımlar atması gerektiği söylenebilir. Bu anlamda kent konseyi kurulması, mahalle düzeyinde katılımcı yapıların oluşturulması yararlı olabilir. Bunun dışında salt taşerona dayalı ihale süreçleri ile hizmetlerin görülmesi yerine, Keçiören'de yaşayan kentlileri de hizmet süreçlerine dâhil eden alternatif hizmet sunum süreçleri denemelerinin yapılması da hizmet süreçlerinin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Bu şekilde karar alma süreçlerinde de daha etkin bir yapının ortaya çıkması sağlanabilir. Yine karar alma süreçlerinde daha etkin ve katılımcı bir yapının ortaya çıkarılabilmesi amacıyla yönetim bilişim sistemlerinden daha etkin bir şekilde yararlanılması, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin geliştirilmesi önerilebilir. Ayrıca, Keçiören ilçesinin daha yaşanabilir bir yer haline getirilmesi için daha uzun vadeli ve yapısal sorunlara yönelik proje ve dönüşüm programlarının tüm paydaşlarla ve ortak akıl temelinde geliştirilmesi için çaba gösterilmesinin gerekliliği ifade edilebilir.

Kaynakça

- Acartürk, E. (2001). Yerel yönetimlerde hizmet sunum biçimlerinde alternatif yöntemler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 46-60.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören Belediyesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-214.
- Ankara Kalkınma Ajansı. (2015). İstatistiklerle Ankara 2015. 01.11.2015 tarihinde <http://www.ankaraka.org.tr/tr/files/yayinlar/istatistiklerle-ankara-2015.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2006). *Başkent Ankara 2023 Nazım İmar Planı Raporu*. 10.09.2015 tarihinde <https://www.ankara.bel.tr/ankara-buyuksehir-belediyesi-nazim-plan/adresinden> erişilmiştir.
- Aydın, Ö., Bayraktar, N., Tekkaya, E. (2003). Cumhuriyet başkentinde aykırı bir ilçe: Keçiören. *Mimarlık*, 313.
- Bostanoğlu, Ö. (2008), Ankara-İstanbul başkentlik çekişmesi: Cumhuriyet Ankara'sından Gökçek Ankara'sına. *Mülkiye Dergisi*, 32(261), 89-117.
- Duman, T. ve Yüksel, F. (2008). Belediyelerde vatandaş memnuniyetinin ölçümü: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 17(1), 43-57.
- Erdoğan, A.(2014). *Keçiören tarih ve kültür atlası*. Ankara: Mattek Matbacılık.
- Erdoğan, H. (2010). Belediye yatırımlarının finansmanında yap-işlet-devret alternatifi: Antalya Sarısu mesire alanı örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 471-486.
- Eryılmaz, B. (2008). *Kamu yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Gözcü, A. C. (2015). *Türkiye'deki siyaset bilimi ve kamu yönetimi bölümlerinin yenilikçilik açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycıoğlu, M. (2006). *Poverty mapping with geographic information systems: A case study in Keçiören district*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Doğal ve Uygulamalı Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keçiören Belediyesi. (2010). *Keçiören Belediyesi 2010-2014 dönemi stratejik planı*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi. (2011a). *Keçiören Belediyesi 2011 yılı performans programı*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi. (2011b). *Keçiören Belediyesi 2011 idare faaliyet raporu*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi. (2012a). *Keçiören Belediyesi 2012 mali yılı faaliyet raporu*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi. (2012b). *Keçiören Belediyesi 2012 yılı performans programı*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi. (2015). *Keçiören Belediyesi 2014-2019 stratejik planı*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Keçiören Belediyesi Ak Masa. (2014). *Keçiören Belediyesi Ak Masa 2013-2014 faaliyet raporu*. Ankara: Keçiören Belediyesi Hizmet İçi Yayını.

- KONDA. (2014). *30 Mart yerel seçimler sonrası sandık ve seçmen analizi*. Konda Araştırma ve Danışmanlık. 7.12.2015 tarihinde http://www.konda.com.tr/tr/raporlar/KONDA_30Mart2014_YerelSecimAnalizi.pdf adresinden erişilmiştir.
- Kurtoğlu, A. (2004). *Hemşehrilik ve şehirde siyaset: Keçiören örneği*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Öz, İ. (2014). *Spatial representations of ideology and politics in urban scene: Keçiören example*. İdeoloji ve politikanın mekânsal gösterimi: Keçiören örneği. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 131-158.
- Öztekin, A. (1997). *Yönetim bilimine giriş*. Ankara: Turan Kitabevi.
- Pınarevli, M. (2005). *A Study on the urban/architectural transformations in Keçiören after 1990s*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S. Z. (2012). Yükseköğretimde kurumlar arası işbirliğine dayalı yenilikçi bir uygulamalı öğretim modeli: Kamusal akıl stüdyosu. 4. *Kamu Politikaları* Çalıştayı. Yayınlanmamış Bildiri Metni.
- Şahin, S. Z., Çekiç, A. ve Gözcü, A.C. (2014). Ankara'da bir yerel yönetim monografisi denemesi: Çankaya Belediyesi örneği. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 2(2),159-183.
- Torlak, Ö. (1999). *Belediyelerde hizmet yönetimi ve pazarlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, N. (1992). Demokratik mahalli idare anlayışının ilkeleri. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 1(3),3-6.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2012). *Mahalli idareler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yatkin, A. ve Yatkin, Ü.N. (2006). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Ankara: Nobel.