



Ankara'da Bir Yerel Yönetim Monografisi Yöntemi Denemesi: Çankaya Belediyesi Örneği*

An Attempt of a Local Government Monography Method in Ankara: The Example of Çankaya 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

Atılım Üniversitesi, Siyasi ve Ekonomik Araştırmalar Laboratuvarı, Ankara
alican_gozcu@hotmail.com

Öz

Günümüz dünyasında kentler ve yerel yönetimler hızla dönüşmektedir. Dönüşümün hızı ve niteliği, dönüşümü farklı bağlamlar ve örnek olaylara bakarak incelemeyi, irdelemeyi ve kaydetmeyi güçleştirmektedir. Farklı yerel yönetimlerin özgün deneyimlerinin sahadan gelen verilerle toplanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar hem yeni kuramsal yaklaşımların geliştirilmesini zorlaştırmakta, hem de uygulayıcılar için yeni çözümler geliştirilmesini engellemektedir. Bu anlamda, bir kişi, kurum ya da olayın farklı boyutlarıyla belli bir dönem için derinlemesine incelenmesi anlamına gelen ve geçmişte de önemli örnekleri bulunan “monografi” türü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, bu ihtiyaçtan yola çıkılarak öncelikle yerel yönetimler için günümüz koşulları dikkate alınarak bir monografi yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntem geliştirilirken, bir yerel yönetimin günümüz koşullarında bütünsel olarak anlaşılabilmesi için kavranması gereken temel alanlar belirlenmiştir. Belirlenen bu yöntemle 2010 yılında niteliksel ve niceliksel araştırma yöntemleri kullanılarak Çankaya Belediyesi üzerine bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmayla Çankaya Belediyesi'nin 2010 yılı monografisi; dış çevre, hizmet sunumu, karar verme süreçleri, teknoloji kullanımı ve iletişim alanlarında ortaya konmuştur.

Anahtar sözcükler: Yapısal dönüşüm, Monografi, Çankaya Belediyesi, Bütünsel yaklaşım, Araştırma alanı, Ankara

Abstract

In today's world, cities and local governments transform rapidly. The pace and quality of this transformation make it harder to research, scrutinize and record it through looking into different contexts and cases. Problems are faced in collecting local governments' unique experiences with data coming from the field. These problems not only make it harder for developing new theories, but also hinder the proposal of solutions for practitioners. In this respect, monographic type of studies are needed, important examples of which can be seen in

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



the past and which means in-depth investigation of a person, institution or an event with various dimensions within a certain period. In this study, first of all, emanating from this need, a monographic method is developed for local governments, taking today's circumstances into consideration. While developing this method, the main issues are determined that should be comprehended for a holistic understanding of local governments in today's circumstances. With this method, a study was conducted in 2010, using qualitative and quantitative research methods, on the Çankaya Municipality. With this study, the Çankaya Municipality's monograph for the year 2010 is put forward in the areas of external environment, service provision, decision-making process, use of technology, and communication channels.

Keywords: Transformation, Monograph, Çankaya Municipality, Holistic approach, Research area, Ankara

Giriş: Günümüzde Yerel Yönetimlerin İzlenmesi Sorunsalı Üzerine

Son otuz yıl incelendiğinde, en çarpıcı gelişmelerden birinin kentlerin ve yerel yönetimlerin artan önemi olduğu görülmektedir. Dünyanın demografik yapısındaki dönüşüm, sermaye birikimi ve üretim süreçlerindeki hâkim söylemler doğrultusunda ortaya çıkan değişimlerde; ekolojik süreçlerle dünya üzerinde insan faaliyetleri arasındaki yıkıcı etkileşimin sonuçlarının ve daha birçok unsurun etkili olduğu iddia edilmektedir. Sonuçta, emek ve bilgi önündeki engellerin aşılmasında küreselleşme adı verilen sürecin değişken doğasının; sermaye kentleri ve yerel yönetimleri araçsallaştıran bir etkiyle, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar öne çıkardığı söylenebilir. Siyasal sistemlerin yeniden örgütlenmesinden uluslararası müteci hareketlerine, dünyada üretimin yeniden örgütlenmesinden kültürel yeniliklerin yaygınlaştırılmasına, toplumsal hareketlerin dönüştürücü etkilerinin anlaşılmasından teknolojik gelişmelerin sonuçlarının izlenmesine kadar birçok boyutta dönüşümün niteliğinin ve sonuçlarının anlaşılması için kentlerin ve yerel yönetimlerin izlenmesi gerekmektedir. Ancak bu izleme hem izleyen hem de izlenen için sorunlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikle bahsedilen bu süreçler, sadece yerel yönetimleri değil, onları izlemeleri beklenen kurumsal yapıları da derinden etkilemektedir. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları giderek artan uluslararası rekabet ortamında salt bilimsel bilgi üreten değil, piyasanın ihtiyaçlarına göre uygulama bilgisi ile ilgilenen yapılar olmaya itilmektedir. Bu durumda, bir yerel yönetim yapısının izlenmesi ve raporlanması çoğu zaman araştırma kuruluşlarının ilgi alanı dışında kalabilmektedir. İkinci olarak, bu tür bir izlemenin zorlukları gündeme gelmektedir. Geçmişte, yerel yönetimlerin ve kentlerin değişim hızları çok da düşükken birer araştırma nesnesi olarak ele alınmaları görece olarak günümüzdeki kadar büyük zorluklar taşımamaktaydı. Ancak, günümüzde, yapılan araştırmaların, değişimin

hızı karşısında bütünsel analizlerden çok daha parçacı ele alışlarla yetinmek zorunda kaldığı görülmektedir. Bu tür bir izlemenin üçüncü sorunu da yerel yönetimlerin siyasal yapıları ile yakından ilgilidir. Kurumsal olarak yerel yönetimlerin bu kadar öne çıktığı bir dönemde, kaçınılmaz olarak iktidardaki siyasi yapılar için de yerel yönetimler yaşamsal önem taşımaya başlamıştır. Bu durumda, yerel yönetimler siyasi iktidarlar için hassas alanlara dönüşmekte, izlemeye esas teşkil edecek doğru verileri elde etmek giderek zorlaşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması, yönlendirilmiş ya da yanlış bilgiler arasından doğru verilerin süzülmesi artan düzeyde bir çaba gerektirir olmuştur.

Ancak, tüm bunlara rağmen, yerel yönetimlerin bilimsel ve sistematik yöntemlerle izlenmesine yönelik çabalar açısından da dünyada yenilikçi örnekler görülmeye başlanmıştır. Özellikle “yerel ve bölgesel gözlemleri”, “yerel araştırma merkezleri”, “yerel düşünce kuruluşları” gibi örnekler, bu tür bir izleme faaliyetinin giderek önem kazanmaya başladığını göstermeleri açısından önemlidir. Türkiye’de ise birkaç örnek dışında henüz bu tür izleme çabalarının yaygınlaşmadığı görülmektedir.

Bu sebeple, bu çalışmanın temel amaçlarından birisi, yerel yönetimlerin izlenmesine esas oluşturacak bir yöntemsel yaklaşımı ortaya koymaktır. Bu yaklaşımın temel dayanağı bir monografi çalışması üzerine inşa edilmektedir. Monografiler, bir kişinin, kurumun ya da olayın belli bir dönemde farklı boyutlarla ele alınması için kaleme alınan araştırmalar olarak tanımlanmaktadır. Yerel yönetimleri bir monografi ile ele almak, yerel yönetimlerin izlenmesinde araçsal değere sahip unsurlar olarak kullanılabilir. Belli yerleşme sınırları içerisindeki farklı yerel yönetimlerin monografilerinin yazılması, ileride karşılaştırmalı izleme faaliyetleri için bir temel oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

Kuşkusuz bu tür monografi yöntemleri geliştirilmesinde, çalışmaya temel oluşturacak yöntemin de ortaya konması

gerekmektedir. Bu yöntemin iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, monografinin hangi temel araştırma alanlarını içereceğinin belirlenmesidir. Bir yerel yönetimin belli bir dönemde hangi alanlarda incelenmesi gerektiğinin ortaya konmasına ilişkindir. İkinci boyut ise, bu belirlenen araştırma alanlarında hangi kurumsal model çerçevesinde araştırma yapılacağına, araştırmanın pratiğine ilişkindir. Yöntemsel olarak her iki boyutun da bir arada düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanması mümkün olmayacak araştırma alanlarının belirlenmesi pratikte ciddi sorunlar yaratabileceğinden araştırma pratiğinin nasıl gerçekleşeceğinin de öngörülmesi gerekmektedir (Üsdiken ve Pasadeos, 1992, s. 250; Sargut, 2006, s.103; Punch, 2005; Geray, 2006).

Bu çalışmada, Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü müfredatında bulunan yenilikçi bir uygulama olan “kamusal akıl stüdyosu” programı kapsamında Çankaya Belediyesi için geliştirilen monografi yöntemi kullanılarak, elde edilen verilerin bütünsel bir çerçevede ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu monografi çalışması bu yöntemle yapılan ilk çalışma olup, daha sonra farklı yerel yönetimlerle ilgili olarak yapılan benzer monografi çalışmalarının da yazılı hale getirilmesi düşünülmektedir. Bu şekilde, Türkiye’de oldukça kısıtlı olan yerel yönetimlerin tekil analizlerine ilişkin de bir katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kamusal Akıl Stüdyosu Programı Çerçevesinde Geliştirilmiş Bir Yerel Yönetim Monografisi Yöntemi

Kamusal Akıl Stüdyosu (KAS) olarak adlandırılan program, üniversite eğitim/öğretiminde kuram ve uygulama ilişkisinin kopukluğunu gidermek ihtiyacından yola çıkılarak, 2009 yılında Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü tarafından başlatılan bir programdır. Program, herkesin ortak yararına dayalı girişimciliğin yaygınlaştırılması yoluyla kamusal bir aklın kullanımını öğrencilere kazandırmayı amaçladığından bu şekilde adlandırılmıştır. Programın doğrudan amacı, kuram ve uygulama kopukluğunun giderilmesi yoluyla Atılım Üniversitesi öğrencilerinin yeteneklerinin keşfedilmesi, vasıflarının artırılması ve geliştirilmesi, girişimcilik heyecanlarının ve hayal güçlerini kullanmalarının teşviki, etkileşimli eğitimle dünya ve Türkiye’deki iyi uygulamaları kılavuz edinmeleri ve nihai olarak Atılım Üniversitesi’nin Türkiye’nin yetenek havuzuna olan katkısının artırılmasıdır.

Programda, Ankara kentinde üniversite öğrencilerinin yeteneklerinin geliştirilmesi aracılığıyla üniversite-toplum etkileşiminin artırılması, üniversite ve dış kurumsal yapılar arasındaki etkileşimin artırılması ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi; üniversite öğrencilerinin eğitim aldıkları alandan daha geniş bir alanda girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesi; programın sürdürülebilir ve sürekli bir iyi uygulama örneğine dönüştürülmesi, dolaylı olarak amaçlanmıştır. Bu amaçların tanımlanmasında, mevcut üniversite müfredatlarında yenilikçi unsurların eksikliği ile bu unsurların başarılı olmasını sağlayacak kurumsal işbirliği ortamının yokluğu etkili olmuştur.

Program kapsamında, öncelikle Ankara’dan başlayarak yerel yönetimler, meslek kuruluşları ve merkezi hükümet kuruluşlarıyla işbirliği yapılmaktadır. Bu ilişkiler üniversitenin daha önce ortak program çalışmalarında bulunduğu kurumlar olabildiği gibi, üniversitenin bünyesinde barındırdığı öğretim üyelerinin dâhil olduğu profesyonel ağlar aracılığıyla da sağlanabilmektedir. Görüşmeler sonucunda üniversite o yıl işbirliği yapılacak kurumları seçmekte ve bir işbirliği protokolü imzalanmaktadır. İşbirliği yapılan kurumlara ilişkin uygulamalı ve etkileşimli kurumsal araştırma ve program geliştirme çalışmalarında bulunmaktadır.

Öncelikle öğrenciler, akademisyenlerin nezaretinde kurumlara ziyaretlerde bulunmaktadır. Bu ziyaretler sonrasında öğrenciler, o kurumlarla yapılan görüşmeler doğrultusunda belirlenen araştırma gruplarına ayrılmaktadır. Bu araştırma grupları kuruma ziyaretler yapmakta, niceliksel ve niteliksel veri toplamakta, bir bilimsel araştırma yöntemi içerisinde o kurumun sorun ve potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Öğrencilerin yaptıkları araştırmalar ayrıca sosyal bilimlerde araştırma yöntemlerine ilişkin derslerle de desteklenmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları, üniversite tarafından kamuoyuna açık biçimde gerçekleştirilen bir sempozyumda, işbirliği yapılan kurum temsilcilerinin de katılımıyla tartışılarak olgunlaştırılmaktadır. Çankaya Belediyesi üzerine yapılan monografi çalışması da yöntemsel olarak bu çalışmadan elde edilen verilerin gözden geçirilerek derlenmesi yoluyla oluşturulmuştur. Yani, yöntemsel olarak monografinin araştırma pratiği kamusal akıl stüdyosu programı ile çözülmüştür. Öğrencilerin yaptıkları araştırmaların tüm aşamalarında bu makalenin yazarları yöntem desteği vermiş ve yönlendirici olmuşlardır.

Pratikte araştırma yöntemi bu şekilde çözümlenen bu monografide kullanılacak uygun alt araştırma alanlarının



belirlenmesinde de konuya ilişkin olarak örgüt bilimi ve yerel yönetimler yazını bir arada değerlendirilmiştir. Herhangi bir yerel yönetimin bir monografi yöntemiyle ele alınmasında kullanılabilir yöntemsel yaklaşımlara ilişkin olarak ilgili yazında bütünsel bir çerçeveye rastlanamamış olmakla birlikte, yapılan farklı atıflardan yola çıkılarak yöntemsel bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşım temel olarak monografisi hazırlanacak olan yerel yönetim biriminin dört ana başlık altında incelenmesini öngörmektedir. Bu başlıklar, “örgütün mekânsal yapı analizi”, “kurumsal yapı analizi”, “hizmet analizi” ve “iletişim analizi” olarak belirlenmiştir. Mekânsal yapı analizi genel olarak stratejik yönetim yaklaşımlarından esinlenilerek ortaya konmuştur.

Diğer başlıklar ise Bob Jessop'un (1990) kapitalist devletin incelenmesine ilişkin kuramsal yaklaşımı temel alınarak ele alınmıştır. Jessop'a (1990) göre kapitalist devlet, çıkarların temsili, içsel örgütlenme ve sermaye birikim süreçleri ele alınarak analiz edilebilir. Örgütün mekânsal yapı analizi, yerel yönetim biriminin hizmet verdiği idari ve coğrafi bütünü, bu bütünde yaşayan insan topluluğunun, tarihsel derinliği içinde sosyal, demografik, yönetsel, mekânsal ve kültürel yönlerini ifade etmektedir. Bu başlık altında yerel yönetimin hizmet verdiği alanın coğrafi ve mekânsal yapısı, alanda yaşayan insan topluluğunun demografik ve sosyo-ekonomik yapısı ele alınabilir. İkinci başlık olan kurumsal yapı analizinde ise, yerel yönetimin kendi içsel örgütlenmesine, kaynak kullanımına ve siyasal yapısına ilişkin değerlendirmelerde bulunulabilir. Üçüncü temel değerlendirme alanı olan hizmet analizinde ise, yerel yönetim biriminin bağlamsal olarak belli coğrafi ve mekânsal koşullarda, belli bir kurumsal ve siyasal yapı ile hangi hizmetleri vermeyi tercih ettiği, bu hizmetleri hangi kaynakla ve hangi yöntemle sunduğu analiz edilmektedir. Son olarak, iletişim başlığı altında yerel yönetimin gerçekliğin üretimine ilişkin olarak paydaşlarıyla nasıl iletişim kurduğu, itibarını nasıl yönettiği ve bunun yanı sıra teknolojiyi nasıl kullandığı ve e-belediyecilik gibi yaklaşımları ne düzeyde benimsediği gibi konular ele alınmaktadır. Bu tür bir yöntemle yola çıkılarak Çankaya Belediyesi için hazırlanacak monografi çalışmasında da şu çerçevenin kullanılması öngörülmüştür:

- A. Mekânsal Yapı Analizi
 - a. Coğrafi ve Mekânsal Yapı
 - b. Demografik Yapı
- B. Kurumsal Yapı Analizi
 - a. Teşkilat Yapısı
 - b. Siyasal ve Kültürel Yapı

- c. Kaynak Kullanımı ve Bütçe
- d. Kurumsal Kültür Analizi
- C. Hizmet Analizi
 - a. Sunulan Hizmetler
 - b. Hizmet Sunum Biçimleri
 - c. Hizmet Memnuniyet Analizi
- D. İletişim ve Teknoloji
 - a. Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları
 - b. Teknolojik Altyapı

Bu araştırmada, belirtilen yöntem kullanılarak, 2010 yılı için Çankaya Belediyesi'nin bir monografisi çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada, Çankaya Belediyesi ile Atılım Üniversitesi arasında kamusal akıl stüdyosu kapsamında yapılan işbirliği kolaylaştırıcı olmuştur. Belirlenen farklı başlıklarda veri toplanması için 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, Çankaya Belediyesi'nin arşivlerinde bulunan belgelerden ve Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Ankara Kalkınma Ajansı gibi diğer bazı kurumların istatistik ve araştırma raporlarından yararlanılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, Çankaya Belediyesi'nin eksiksiz bir profilini çıkarmaktan çok, bir yerel yönetim birimi olarak belediyenin genel koşullarına ilişkin bir değerlendirme yapabilmektedir.

Çankaya Belediyesi'nin 2010 Yılı Monografisi Mekânsal Yapı Analizi Coğrafi ve Mekânsal Yapı

Tarih boyunca yerel yönetimlerin hizmet ve sunum süreçlerini etkileyen en önemli unsur coğrafi yapı ve doğal eşikler olmuştur. Yerleşmenin alt ve üst yapısının oluşturulmasında coğrafi şekillerin, doğal bitki örtüsü ve iklimin, akarsu havzalarının dikkate alınması gerekmiştir. Tarihin önemli bir kısmında bu unsurlar günümüzden çok daha fazla dikkate alınmak zorunda kalmıştır. Günümüzde ise gelişen teknoloji ve toplumsal koşullar yerleşmelerin coğrafi unsurlardan görece olarak bağımsızlık kazanmasını sağlamışsa da, coğrafi ve mekânsal koşulların dikkate alınmaması yerleşim maliyetlerinin artması ve ekolojik yapının bozulması gibi sorunlara sebep olmaktadır.

Yerleşmelerin var olan mekânsal yapısı da yerel yönetimler için önemli olmuştur. Bir yanı sıra tarihsel gelişme sürecinin bir sonucu olan yerleşim yapısı, diğer bir yanı sıra da yeni yerleşmeleri ve sorun alanlarını içeren bir bütün-



dür. Bu bütüne nasıl ve hangi araçlarla müdahale edileceği kadar, yerleşimin farklı bölümlerinde hizmet sunumu ve örgütlenmesinde dikkat edilmesi gereken farklı hassasiyetler de yerel yönetimler için önem taşımaktadır. Yerleşimin mekânsal deseni, coğrafi yapı ile sürekli bir etkileşim içerisinde yerel yönetimlerin işleyişini yapısal olarak etkileyen unsurlar oluşturmaktadır.

Bu anlamda Çankaya Belediyesi'nin hizmet verdiği alanın coğrafi yapısının temel unsurları, sorunları ve olanakları, yerleşimin mekânsal özellikleri 2010 yılı verileri dikkate alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yöntemi olarak ikincil kaynaklara başvurulmuş, Çankaya Belediyesi Etüt ve Proje Müdürü Nilgün Özer, İmar Müdür Yardımcısı Ayşe Ünal ve Çankaya Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü uzmanlarıyla derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Çankaya Belediyesi'nin hizmet verdiği Çankaya İlçesi'nin¹ coğrafi yapısının engebeli bir arazi olduğu görülmektedir. Bu sebeple tarih boyunca Ankara Kenti'nin tarihi makro formunun Çankaya arazisine yayılmadığı, Çankaya ilçe sınırlarının daha çok kentin sayfiyesi olan bağ ve bahçeler olarak kullanıldığı görülmektedir. Ankara kent merkezinden güneye doğru yükselen ilçe; İncesu, Çaylar, Sazlık, Aspalı, Dolay, Şaylak, Şirin, Dedekuyu, Alicin ve İmrahor dereleri gibi birçok akarsu ve dere tarafından oluşturulan vadilerle bölünmüştür. Bu vadilerin en önemlileri Portakal Çiçeği Vadisi, Dikmen Vadisi ve Büyükesat Vadisi'dir. Çankaya ilçesi güneyden Eymir Gölü'ne kadar uzanan İmrahor Vadisi ile çevrelenmiş olup, güney batıya doğru ilerlendiğinde Ankara'nın güney batı gelişme aksının Eskişehir Yolu kısmını da içine almaktadır. İlçe sınırlarındaki dere ve akarsular ne yazık ki doğal niteliğini kaybetmiştir. Büyük bir kısmı kanalizasyon ve yağmurlarla sistemin içine dâhil edilmiş ya da üzeri kapatılarak yapılaşmaya açılmıştır. Tüm bu alanlar dikkate alındığında 2010 yılı itibarıyla Çankaya İlçesinin yüzölçümü yaklaşık 41000 hektarlık bir alanı kaplamaktadır. Yerleşime uygunluk ölçütleri dikkate alındığında aslında İlçenin ancak %30'luk bir kısmının yerleşime uygun olduğu görülmektedir. Ancak Cumhuriyet tarihi boyunca ilçenin neredeyse bütünü planlı olarak yapılaşmaya açılmış, bu da daha sonraki yıllarda yerel yönetimlerin hizmet sunumunda çeşitli sorunlar yaratmıştır. Çankaya belediyesi hizmet sınırları içerisinde tarım alanı azdır. Çavuşlu, Yaylaköy, Karataş, Kömürcü, Evciler ve Tohumlar gibi köylere ait tarıma elverişli toplamda 16.000 Hektar tarım arazisi bulunmaktadır. Az miktarda orman alanı bulunmakta olup bu alanlar da koruma altına alınmıştır. Çankaya Belediyesi'ndeki orman alanları Hacettepe

ve ODTÜ ormanlarıdır. Bu alanların toplam alanı 4.500 hektardır (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006).

Mekânsal gelişim süreci açısından bakıldığında, Çankaya İlçesi'nin Ankara'nın başkent oluşunun ardından gelişen planlı imar çalışmalarının bir sonucu olarak kentsel yerleşim alanına dönüştüğü söylenebilir. Uluslararası bir davetli yarışma sonucunda elde edilen Ankara'nın ilk imar planı olan Jansen Planı'nda, Çankaya'nın Atatürk Bulvarı ile tarihi kent merkezine başlanması, Yenişehir denilen bugünkü Kızılay'ın oluşumu, Bahçelievler'in tasarımı öngörülmüştür. Bu plan günümüzde bir belli ölçüde Çankaya'nın gelişimini yönlendirmektedir. 1960'lar sonrasında ise Çankaya'da Gaziosmanpaşa ve Çankaya sınırlarının yer yer konut kooperatifleri yer yer de apartmanlaşma ile geliştiği, 1970'lerden sonra da Çankaya sınırlarının Yıldız ve Dikmen gibi semtlerde gecekondulaştığı görülmektedir. 1990'lara gelindiğinde gecekondulu bölgeleri apartmanlaşmaya başlamış, Çankaya'nın en üst sınırlarında, Oran gibi yoğun bir şekilde bölgeler yapılaşmaya başlamıştır. 2000'li yıllarda ise Ankara kentinin Eskişehir Yolu ve etrafında yayılmaya başlaması ile birlikte Çankaya yerleşimi, Mamak sınırlarından Malıköy'e kadar uzanan bir görüntü oluşturmaktadır. Çankaya İlçesinin Çankaya sınırlarındaki kısmı neredeyse kesintisizdir ve Ankara'nın en yoğun yerleşim yapısını, işyerlerini ve ticari faaliyetleri içermektedir. Bu durum yerleşimden kaynaklı sorunların da temelini teşkil etmektedir. Günümüzde Kızılay kent merkezi; Bahçelievler ve Emek, Söğütözü, Çukurambar ve Balgat, Gaziosmanpaşa gibi üretici ve tüketici hizmetlerinin yer aldığı alt merkezler; sayıları hızla artan alışveriş merkezlerinin birçoğu; üst gelir gruplarına ait konut bölgelerinin çoğu Çankaya İlçesi sınırlarında yer almaktadır. Günümüzde bu ilçenin tamamına yakını planlıdır. Ancak, planlı konut dokusunun yıpranması, kent merkezinin çöküntüleşmesi gibi mekânsal sorunlar yaşanmaktadır.

Çankaya İlçesi'nin coğrafi ve mekânsal sorunları; mevcut yerleşim yapısının yoğunluğu, arazinin yapılaşmaya uygun olmayışı, arazi yapısından kaynaklı ulaşım ve alt yapı sorunları, arsa fiyatlarının yüksekliği sebebiyle spekülasyon sonucunda orta ve düşük gelir gruplarının satın alabileceği konut arzının sınırlı olması ve fiyatların yüksekliği, yeni kentsel gelişme alanının sınırlılığı, yıpranan düzenli konut alanları, çöküntüleşen kent merkezi olarak özetlenebilir. Buna karşın, deprenselliğin düşük olması, zeminin sağlamlığı, başkent Ankara'nın simgesel yapı ve bölgelerinin burada bulunması, arazi eğiminin yaratıcı uygulamalar için kullanılabilme potansiyeli, gecekondulu



ve niteliksiz konut dokusunun görece azlığı, kaynakların konut yatırımlarından çok ekonomik faaliyetlere yönelebilecek olması gibi olanaklar bulunmaktadır. Çankaya Belediyesi'nin yakın gelecekte yıpranan düzenli konut alanlarını dönüştürme ve kent merkezini canlandırma sorunları ile karşı karşıya kalması muhtemel görünmektedir.

Demografik Yapı

Bir yerleşimde bulunan insan topluluğunun nüfus ve diğer sosyolojik nitelikleri hizmet sunum ve yönetim biçimini derinden etkilemektedir. Buna karşın yerleşimdeki nüfusun genel ve sosyo-ekonomik nitelikleri de hizmet sunumundan etkilenerek değişime uğrar. Araştırma konusu belediyeler olduğunda bu etkileşim daha önemli hale gelmektedir. Gündelik yaşamın sürdürülmesi için yaşamsal olan hizmetleri sunan belediyelerin temel nüfus bilgileri olmaksızın etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri düşünülemez. Metropolitan alanlarda yer alan ilçe belediyeleri söz konusu olduğunda belediyenin nüfus ile ilişkisi daha da yaşamsal hale gelmektedir. Günümüzde nüfusun mekânsal ve sektörel dağılımının teknoloji yardımıyla bilinmesi hizmet koşullarının iyileştirilmesinde çok önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır. Bu sebeple monografinin bu kısmında Çankaya Belediyesi'nin demografik yapısı ele alınacaktır. Demografik yapının analizinde TÜİK,² Ankara Büyükşehir Belediyesi, Çankaya Belediyesi, Ankara Valiliği ve Ankara Kalkınma Ajansı (Ankara Kalkınma Ajansı, 2012) verilerinden yararlanılmıştır.³

TÜİK'den alınan 2009 verilerine göre Çankaya Belediyesi'nin nüfusu 794,288 kişidir. Nüfusun 385,989'u erkek 408,299'u kadındır. Bu oran diğer ilçelerle de benzerdir. Çankaya, Keçiören ve Etimesgut ilçelerinden sonra kilometrekareye düşen insan sayısına göre en yoğun üçüncü ilçe olarak görünmektedir. Bu yoğunluk ilçenin merkezinde bulunan Birlik, Emek, İşçi Blokları ve Ayrancı gibi semtlerde odaklanmıştır. Çankaya Belediyesi'nde ortalama yıllık nüfus artış hızı yaklaşık % 5 olarak hesaplanmaktadır. Bu artış hızı birçok ilçenin gerisinde kalmaktadır. Bunun sebebi olarak aile büyüklüğü ortalamasının küçüklüğü, yaş ortalamasının düşüklüğü ve eğitim düzeyinin yüksekliği ile birlikte konut fiyatlarının yüksekliği gösterilebilir. Ortalama aile büyüklüğü 3,5 olarak ölçülmektedir. Çankaya İlçesi'nde yaşayanların eğitim düzeyi diğer tüm ilçelerin üzerindedir. Bununla birlikte, yaş gruplarına bakıldığında yaş ortalamasının da diğer tüm ilçelerden fazla olduğu, yaş grupları piramidinin dikdörtgene yaklaştığı görülmektedir. Yani Çankaya nüfusu yaşlanmaktadır.

Sosyo-ekonomik yapıya bakıldığında Çankaya ilçesi Ankara ili içinde GSYH'dan en büyük payı alan ilçedir. İlçe, Ankara ilinde üretilen gelirden yaklaşık %25 pay almaktadır. Bu payın çok önemli bir kısmı hizmet sektöründeki istihdamdan gelmektedir. Çalışabilir durumdaki nüfusun %90'ı istihdam edilmiş görünmektedir. İstihdamın alt sektörlere göre dağılımı incelendiğinde tüketici hizmetlerin ve ofis işlevlerinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Çankaya İlçesi Ankara'nın çalışma alanı görünümündedir. Bu durumu gece-gündüz nüfus farklılığı en güzel şekilde göstermektedir. Yaklaşık 800,000 kişi olan kayıtlı nüfus gündüzleri iki milyonun üzerine çıkmaktadır. Ankara'nın farklı ilçelerinden insanların Çankaya'ya çalışmak için şehir içi yolculuklar yaptıkları görülmektedir. Bu durum ilçenin çok önemli sorun alanlarından birisini tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, Çankaya ilçesinin demografik yapısı incelendiğinde; nüfusun yaşlanmakta oluşu, gündüz nüfusunun gece nüfusunun çok üstünde olması, diğer ilçelerdeki yatırımlara paralel olarak üretici hizmetlerin başka ilçelere kayması gibi temel sorun alanlarının bulunduğu söylenebilir. Nüfusun eğitim düzeyinin yüksekliği, ekonomik faaliyet canlılığı ilçenin önemli olanakları olarak görülebilir. Çankaya Belediyesi'nin giderek yaşanan, beklenti düzeyi giderek yükselen, zamanla iktisadi faaliyetlerin gelişim hızının yavaşlayabileceği bir yerleşik nüfusun bulunduğu bir ilçede hizmet sunmaya kendisini hazırlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerin özellikle eğitilmiş, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve yaşanan nüfusa göre yeniden yapılandırılması gerektiği söylenebilir. Öte yandan yerleşik nüfusun çok üstünde bir çalışan nüfusa da hizmet vermek zorunluluğu Çankaya ilçesini siyasal açıdan çok önemli hale getirmektedir.

Kurumsal Yapı Analizi

Teşkilat Yapısı

Yukarıda açıklandığı üzere, herhangi bir yerel yönetim biriminin, belli bir coğrafi ve mekânsal yapıda bulunan bir yerleşimde yaşayan belli bir demografik yapıya sahip insan topluluğuna, belli bağlamsal sınırlar içerisinde hizmet vermek üzere, özgün bir kurumsal yapı oluşturması beklenmektedir. Bu kurumsal yapının ana hatlarını o ülkede yerel yönetimlere ilişkin olarak belirlenen yasal sınırlar çizmektedir. Bu sınırlar kimi zaman çok katı bir vesayetçi yaklaşımla belirlenirken, kimi zaman da yerel özerkliğin geniş bir şekilde değerlendirildiği bir yapıyı örnekleyebilmektedirler. Yine de örgüt bilimi bakış açısıyla yerel yöne-

timlere tanınan bu yetkiler kapsamında, ne tür bir yönetsel yapının kurgulanmaya çalışıldığı, hizmetlerin niteliğinin belirlenmesi adına önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda teşkilat yapısının dikey, yatay ya da projeye özgü (matris) örgütlenme biçimlerinden hangisine yakın olduğu (Duygulu, 2003), iktidardaki belediye başkanı ve ekibinin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bu monografi çerçevesinde, 2010 yılında Çankaya Belediyesi'nin teşkilat yapısı incelenmiş, belediye şube müdürleri ile mülakatlar yapılmıştır.

Çankaya Belediyesi'nin 2010 yılındaki teşkilat yapısına bakıldığında, öncelikle belediye yapısının dönüşümü önünde bulunan merkezi hükümet ve büyükşehir belediyesi vesayetlerinin getirdiği kısıtların ele alınması gerekmektedir. Türkiye'de 2000'li yılların ortalarında yapılan yerel yönetim reformlarında, belediyelerin çalıştıracakları kadroların norm kadro esaslarının ve birimlerinin İçişleri Bakanlığı tarafından katı sınırlarla belirlenmesi, özellikle olanakları kısıtlı olan ilçe belediyeleri için, esnekliği çok düşük bir teşkilat yapısıyla hizmet sunma zorunluluğunu getirmiştir. Ayrıca, ilçe belediyelerinin faaliyet raporlarının büyükşehir belediye meclisinde onaylanma zorunluluğu getirilmesi de benzer şekilde, ilçe belediyelerinin hareket alanını kısıtlayan ikinci bir unsur haline gelmiştir. Ayrıca, belediyelerin kendi iç siyasal yapılarının ve kurum kültürlerinin getirdiği sınırlar da belediye üst yönetimlerinin yeniden yapılanma çabalarını zorlaştırmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, merkezi hükümette ve büyükşehir belediyesinde iktidarda bulunan siyasi partiden farklı bir siyasi partiye mensup olmanın yarattığı sıkıntılar da ilçe belediyeleri için önemli engeller haline alabilmektedir.

Tüm bu koşullar altında 2009 yılında belediye başkanını seçilen Bülent Tanık, "yeni toplumcu belediye" adını verdiği programı uygulamaya koymaya çalışmış, teşkilat yapısında bu doğrultuda düzenlemeler yapmaya gayret etmiştir. Genel olarak halka daha yakın ve kamu yararını öne çıkaran yaklaşımları savunan yeni toplumcu belediyeciliğin teşkilat yapısına yansımaları, belediye üst yönetim kademesinin genişlemesi şeklinde olmuştur. Geçmişte daha az sayıda olan belediye başkan yardımcılarının sayısı altıya çıkarılmıştır. Belediyenin şirketleri de katıldığında üst yönetimdeki yönetici sayısı ona yaklaşmıştır. Bu yöneticilerin her biri şehir planlama, hukuk ve maliye gibi uzmanlık alanlarından gelmektedir. Doğal olarak yatay bir örgütlenme yapısına sahip olduğu bilinen belediyelerde, üst yönetim kademesinin de yataylaştırılmasının getireceği fayda ve sakıncalar Bülent Tanık'ın görev süresi boyunca

ca da tartışılmıştır. Bir yandan her bir başkan yardımcısının farklı bir konu alanında ihtisaslaşması proje yönetimi ve matris örgütlenmeye yakın bir işleyişi getirirken, öte yandan bu işleyişin eşgüdümünde sorunlar çıkabileceği tartışmaları da yapılmaktadır.

Belediyenin üst yönetimi dışında alt yönetim kademesinde ciddi yapısal değişikliklere gidilememiştir. Bunda yukarıda anlatılan yönetsel engeller etkili olmuştur. Yine de Bülent Tanık'ın temsil ettiği yeni toplumcu belediyecilik yaklaşımının çalışanlar arasında olumlu bir motivasyon unsuru olarak teşkilat etkinliğinin artmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda teşkilat yapısındaki alt yönetim kademelerinde etkinleşme olduğu görülmüştür. Bu durumun etkileri bu monografide daha sonraki kısımlarda farklı başlıklar altında da ifade edilecektir.

Siyasal ve Kültürel Yapı

Yerel yönetimlerin içinde buldukları kültürel ve siyasal ortam ile tabi oldukları mevzuat, hizmet sunumlarını ve yapılarını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yerel yönetimin merkezi hükümet ve diğer yerel yönetim kuruluşlarıyla ilişkileri, mensubu bulunduğu siyasi parti ile etkileşimi, hizmet verdiği kitlenin siyasal ve kültürel eğilimleri kendi içindeki iktidar ilişkileri hizmet sunumunu derinden etkilemektedir. Ayrıca, genel siyasi söylemin etkisinde değişen ve dönüşen mevzuat yerleşik iktidar ilişkileriyle birlikte etkileşime girerek yerel yönetimler için kimi zaman engelleyici, kimi zaman da çeşitli olanaklar yaratıcı bir unsur haline dönüşmektedir.

Yerel yönetimlere ilişkin yazında yer alan kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, bu iktidar yapılarına ilişkin pek çok farklı boyutun gündeme getirildiği görülmektedir (Güler, 2006). Marksist yaklaşımlara göre, yerel yönetimlerin siyasal yapısının bir yandan kapitalist sistemin genel yapısı içerisinde sınıfsal boyutta şekillendiği iddia edilebilirken, çoğulcu yaklaşımlar toplumda farklı baskı gruplarının yerel siyasa yapım süreçlerini etkilemek için ellerindeki farklı kaynakları kullandıklarını, bunun sonucunda eşitsizliklerin de yaygınlaştığını ifade etmektedir. Bunlara karşın elitist kuramcılar, toplumdaki kaynakları ve iktidarı tekelleşiren bir grup karar vericinin belirginliğini ortaya koyarken, kent yöneticiliği kuramının savunucuları, kentlerde çeşitli kaynakların dağılımı konusunda bilgi ve yeteneklerini kullanan mühendis, mimar, hukukçu, emlakçı gibi profesyonel grupların kentteki kaynaklara erişimde adeta bir "kent kapıcısı" rolünü üstlendiklerini ortaya koymaktadır. Günümüze yaklaşırken, kentsel siyasetle ilgilenen



kuramcılar, kentlerde yer alan farklı toplumsal grupların kentlerin büyümesi ya da kentlerin belli projeler etrafında bütünleşmesi için farklı baskı gruplarından ve sınıflardan koalisyonların oluşumunu sağladıklarını, bu koalisyonların kentleri yönettiğini iddia etmektedirler. Ayrıca, bu kuramsal tartışmalar güncel olarak yerel temsiliyet ve yerel katılım tartışmaları ile birlikte ele alınmaktadır.

Bu kuramsal tartışmalara karşın, Türkiye'de yerel yönetimlerin siyasal yapısında Türkiye'ye özgü bazı öz nitelikler tartışılmaktadır. Öncelikle, Türkiye gibi merkezîyetçiliğin belli bir ağırlığının olduğu, yerel yönetimlerin özerkliklerinin her zaman tartışmalı olduğu bir ülkede, yerel siyasetin ana eksenlerinin de her zaman merkezî siyasetin bileşenleri tarafından belirlendiği iddia edilmektedir. Buna karşın, yerel siyasal dinamiklerin, kentleşme düzeyinin artmasına koşut olarak merkezî siyaseti de etkileyen yeni dinamikler ürettiği ortaya konmaktadır. Bunların dışında da yerel siyasetin kentlerde yaşayan tüm kesimleri temsil etmekten uzak bir resim çizdiği, yerel meclislerin daha çok esnaf örgütlenmeleri tarafından şekillendirildiği, bunun da ciddi bir yerel temsiliyet ve katılım tartışmasını tetiklediğini ifade etmek gerekmektedir. Tüm bu tartışmalar içerisinde Çankaya Belediyesi merkezî hükümet ile yerel yönetim arasındaki siyasal etkileşimin tüm Cumhuriyet Tarihi boyunca görülen karşıtlıklar üzerinde görünür hale geldiği çok önemli bir örnek olarak ortaya çıkmaktadır. Falih Rıfki Atay (2005), "Çankaya" adlı eserinde, bu durumun Cumhuriyet'in ilk yıllarındaki yansımalarını ortaya koymaktadır.

Çankaya Belediyesi'nin bu anlamdaki yapısının ele alınması için dönemin belediye kadroları ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakat yapılan kişiler Çankaya Çözüm Merkezi görevlisi Naciye Keserler, Halkla İlişkiler birimi şefi Hüseyin Ateş, Kültür ve Sanat Merkezi Müdürlüğü proje sorumluları Nalân Güreş ve Ayşegül Ünlü Erhan ile Belediye Başkan Yardımcısı Funda Erkal'dır. Ayrıca, Cumhuriyet Halk Partisi Çankaya İlçe Teşkilatı üyeleriyle de görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde Çankaya Belediyesi'nin içinde bulunduğu siyasal yapının ana bileşenleri anlaşılmasına çalışılmıştır.

Çankaya İlçesi, Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren ulus-devletin mekânsal bir simgesi ve yurttaş modelinin yaşam biçiminin görünür hale geldiği bir yer olarak gelişmiştir. Ankara'nın eski kent dokusunun dışında Atatürk Bulvarı ile bağlantılı olarak gelişen Çankaya, Cumhuriyet'in asker ve bürokrat elitinin, batılı bir yaşam tarzını geliştirdikleri bir kentsel alan olarak da öne çıkmaktadır. Bu anlamda

parklar, kültürel ve sanatsal etkinliklerin yapıldığı kamusal alanlar, Çankaya'nın gelişimine paralel olarak ortaya çıkmıştır. Falih Rıfki Atay, *Çankaya* adlı ünlü yapıtında, bu gelişmenin ana hatlarını anlatırken aslında ulus-devletin yaşam biçiminin aynı zamanda çelişkili biçimde kentsel rant ile nasıl ilişkilendiğini de anlatmaktadır. Çankaya'da yaşayan kesimlerin yaşam biçimlerinin nasıl geliştiği, kenti nasıl etkilediği, bu etkinin nasıl bir siyasal süreci inşa ettiği Ankara kentindeki siyasal dinamiklerin şekillenmesinde başat önemde görülmektedir. Çünkü ilerleyen yıllarda, özellikle de 2000'lerden sonra, Çankaya'nın temsil ettiği siyasal ve kültürel yapıya karşıt bir yapı ve kentsel alan Ankara içerisinde tanımlanmaya başlamış, yerel siyasal mücadelenin eksenini bu karşıtlıklar üzerinden kurulmuştur.

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 sakinlerinin 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 belediyecilik" yaklaşımlarının 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 Senti'nde bir apartman dairesinde oturmayı tercih etmesi ile daha da görünür hale gelmiştir. Nitekim Başbakan Erdoğan, 2009 yerel seçimleri öncesinde de Çankaya Belediyesi'ni hedef göstererek, "Çankaya'nın mutlaka alınması" gerektiğini vurgulayarak bu ikilemi siyaset jargonuna sokmuştur.

Bu gelişmeler karşısında, Çankaya ilçesi yükselen muhafazakâr siyasetin karşısında ulus-devlet değerleri ve yaşam biçiminin kalesi olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu durumu yerel seçim sonuçlarında izlemek olasıdır. (1984-1989) döneminde Erdoğan Yavuzlar başkanlığındaki "ANAP" iktidarından sonra, (1989-1999) döneminde Doğan Taşdelen "SHP/CHP", (1999-2004) döneminde Haydar Yılmaz "CHP", (2004-2009) döneminde Muzaffer Eryılmaz "CHP" ve (2009-2014) döneminde Bülent Tanık "CHP" iktidarları Çankaya Belediyesi'ni yönetmiştir. Geçen her dönemde de Cumhuriyet Halk Partisi'nin

aldığı oy oranı artmış, son dönemlerde %60'ların üzerine çıkmıştır. Yerel seçimlerdeki bu durum hizmet memnuniyeti gibi unsurlarla birlikte değerlendirildiğinde ilginç durumlar ortaya çıkabilmektedir. Çankaya ilçesinde seçmen, yerel seçimlerde, merkezi seçimlerdeki duyarlılığı ile hareket etmektedir. Bunun sonucunda, yerel siyasal alan yerel sorunlar ve yerel siyasal dinamiklerden çok merkezi siyasal alanın dinamiklerine göre oluşmaktadır. Özellikle büyükşehir belediyesinde son beş dönemdir muhafazakâr bir düşüncenin iktidarda bulunması da bu durumu güçlendirmektedir.

Çankaya'da merkezi siyasal dinamiklerin yerel siyasal dinamikleri ikame etmesi belediye yönetimi üzerinde de ciddi siyasal baskıların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu baskılar ağırlıklı olarak merkezi hükümet kuruluşları ve Büyükşehir belediyesi üzerinden gelmektedir. Ayrıca, Cumhuriyet Halk Partisi mensubu olan ya da olmayan sol siyasete mensup kişilerin de Çankaya Belediyesi'nden beklentileri yükselmektedir. Kamuoyu Çankaya Belediyesi'ni, muhafazakâr belediyeçiliğin karşısında bir potansiyel yeni yaklaşımı üretebilecek bir odak olarak da mercek altına almıştır. Bu durumun tarihsel kökenleri de bulunmaktadır. Özellikle 1970'li yıllardaki Fatsa deneyimi ve Vedat Dalokay ile Ali Dinçer gibi efsane belediye başkanlarının bıraktığı miras bu tür bir beklentiyi beslemektedir. Ayrıca, bu beklenti aynı zamanda merkezi siyasal alana da ilişkindir. Belediyede yazılacak bir başarı öyküsünün merkezi siyasette de başarının önünü açacağı düşünülmektedir. Nitekim Çankaya Belediyesi'ne Bülent Tanık başkanlığıyla gelen Yeni Toplumcu Belediyecilik Programı, bir anlamda yeni bir yaşam biçiminin örgütlendiği ve kentte yaşayan yurttaşlarımızın karar alma süreçlerinde yer aldığı, örneğin kent konseyi kanalı ile yönetimde söz ve karar sahibi olabileceği bir yerel yönetim anlayışını dillendirmiştir. Bu anlayış açıkça geçmişteki bu deneyimlere öykünmektedir. Bülent Tanık yönetiminde "toplumcu belediyecilik" sempozyumları yapılmış, bu yaklaşımın fikri temeli de oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak, incelenen dönemde yeni toplumcu belediyecilik yaklaşımının belediye yönetiminde henüz yapısal değişiklikler yarattığı söylenememektedir.

Günümüzde siyasal yapıdan bağımsız olarak düşünüldüğünde ise Çankaya ilçesinin Ankara kentinin kültürel ve sanatsal kalbi konumunda olduğu görülmektedir. Her ne kadar güncel siyasette karşıtlık tanımı içerisinde konumlandırılrsa da Çankaya İlçesinin bu durumu siyasal yapıdan bağımsız bir etki alanı da yaratmaktadır. Sonuç olarak, siyasal süreçler dikkate alındığında temel sorun alanları-

nın Çankaya'nın Türkiye'nin siyasal tarihi içinde bir cephe olarak görülmesi ve hedef alınması, kent kimliğine ait değerlerin aşınması, mevzuatta yetkilerin giderek büyükşehir elinde toplanması, yerel siyasal dinamiklerin merkezi siyasal dinamiklerin gölgesinde kalması olduğu söylenebilir. Öte yandan Çankaya'nın Türkiye'nin siyasal tarihi içinde bir sembol olarak görülmesi, kültürel faaliyet zenginliği, mevzuatta yerel hareket etmeyi kolaylaştırıcı kent konseyleri gibi yapıların oluşturulması önemli olanaklar olarak değerlendirilebilir. Bu sorun ve olanaklar ışığında Çankaya Belediyesi'nin hizmet sunum kalitesini arttırmak için genel siyasi yapıdaki algı konumlandırmasından kurtulup hizmet kalitesini arttırıcı motivasyon unsurları bulunması gerektiği söylenebilir.

Kaynak Kullanımı ve Bütçe Yapısı

Yerel yönetimlerin kaynak kullanımı ve kullanılan kaynakların bütçeleştirilmesi, hizmet sunumunu anlamak açısından önem taşımaktadır. Kaynak kullanımı bir ülkede yerel yönetimlerin mali özerkliğinin de çerçevesini çizmektedir (Çınar ve Güler, 2004). Türkiye'de belediyelerin kaynak kullanımları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 Sayılı Belediye Kanunu doğrultusunda gerçekleşmektedir. Buna göre belediyeler yerel seçimleri takip eden altı ay içerisinde sunacakları hizmetleri içeren beş yıllık bir stratejik plan hazırlamaktadır. Bu stratejik plan doğrultusunda yıllık performans programları ve bütçe hazırlanmaktadır. Bütçenin gerçekleşmesinden sonra da yıllık faaliyet raporları hazırlanarak stratejik plandaki hizmetlerin gerçekleşme düzeyi ortaya konmaktadır. Bu monografi kapsamında Çankaya Belediyesi'nin bütçesi stratejik planlar ve performans programı dikkate alınarak incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu kapsamda ikincil veri kaynakları olarak Çankaya Belediyesi'nin stratejik planı, performans programı ve son dört yıl bütçe verileri ele alınmıştır. Ayrıca Çankaya Belediyesi'nin Mali hizmetler, İdari ve Mali işler müdürleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır (Çankaya Belediyesi, 2006, 2007, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b, 2009c, 2010b).

Çankaya Belediyesi'nin 2006-2010 yılları arasındaki bütçe büyüklüklerinin ortalama 300 ila 400 milyon TL arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bu bütçenin yılsonu kesin hesapları incelendiğinde gerçekleşme oranlarının %90'lar düzeyinde olduğu görülmektedir. Bütçe harcamalarına bakıldığında harcamaların en yüksek oranda "genel kamu hizmetleri" ve "ekonomik işler ve hizmetler" kalemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Şekil 1). Buna karşın,

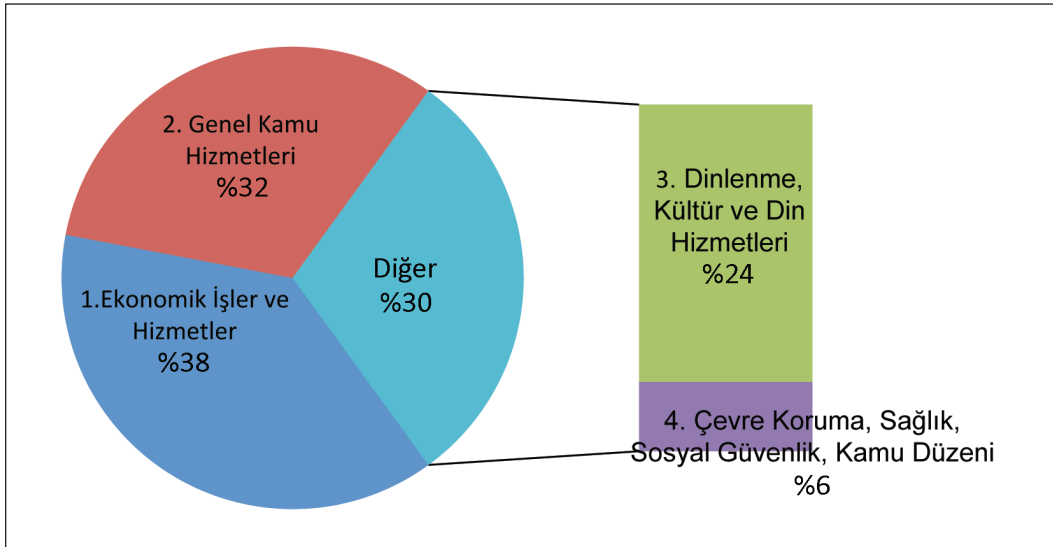
gelirlerin büyük oranda vergi paylarından oluşmaktadır (Şekil 2). Yeni toplumcu belediyecilik yaklaşımının bütçe disiplini ve bütçenin iyileştirilmesi ilkeleri ile birlikte uygulanması Bülent Tanık'ın belediye başkanlığının ilk iki yılında belirli düzeyde mali iyileşmenin görülmesini sağlamıştır.⁴

Sonuç olarak, gece/gündüz nüfus farkından dolayı hizmet sunulan nüfusun vergi bazını oluşturan nüfustan çok daha fazla olması; kaynak yaratma ve giderleri yönetme anlayışının yeterince gelişmemiş olması temel sorun alanları olarak görülmektedir. Çankaya'nın, Ankara'nın GSMH'den

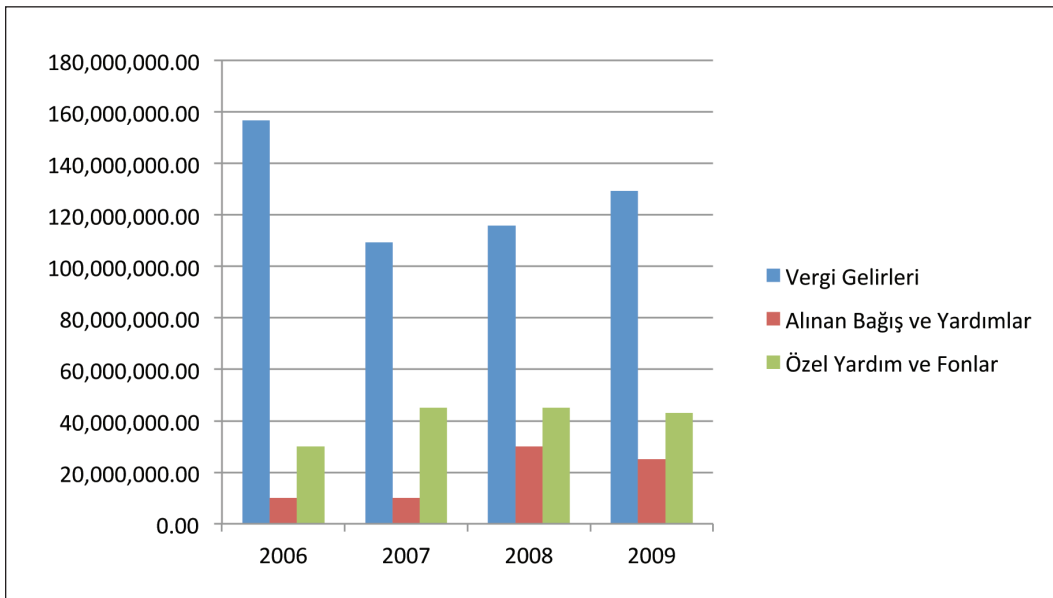
fazla pay alan ilçelerinden birisi olması, alternatif kaynakların çokluğu ise bu anlamdaki olanaklar olarak ifade edilebilir. Çankaya Belediyesi'nin daha etkin bir bütçe yönetimi ve kaynak yaratma politikası izlemesi gerektiği, giderlerin verimliliğinin ele alınmasının yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Kurumsal Kültür Analizi

Bir kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürü olarak adlandırılmaktadır. Kurum kültürü, bir kurumun hedefleri-



Şekil 1. 2006-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi bütçesinde giderlerin ortalama dağılımı.



Şekil 2. 2006-2009 yılları arasında Çankaya Belediyesi gelirlerinin genel dağılımının değişimi.



ni, çalışanların aidiyet hislerini, ortak değerleri yansıtan yazılı olmayan enformel kuralları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kurallar, o kurum çalışanlarına liderlerin tavrı, başarı ve kahramanlık öyküleri, kurumsal gelenekler yoluyla aktarılır ve yaşatılır. Yaşatılan bu kuralların kurumun hedefleri ile ne düzeyde uyum içerisinde olduğu, kurumun çalışanlarının kendilerini kurumla tanımlamaları o kurumun geleceğe güvenle bakmasını sağlamaktadır (Karacan, 2003; Kaya, 2008, s.120; Kayalar ve Özmutaf, 2007, Kocabaş, 2005, Şişman,1994, Vural, 2003).

Belediyeler açısından bakıldığında ise kurumsal kültür, sorunlu bir alan oluşturmaktadır. Öncelikle, toplumsal dönüşümlerden doğrudan etkilenen belediyelerde güçlü bir kurumsal kültür oluşumu zor görünmektedir. Belediye başkanının her değişiminde idari kadroda yaşanan köklü değişiklikler kurumsal kültürün gelişimini engellemektedir. Bunun yanı sıra yurttaşların gözünde belediyelerin yozlaşmış değer yargıları ile ilişkilendirilmeleri, çalışanların motivasyonlarını düşüren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çankaya Belediyesi için de bu yargıyı geçerli saymak mümkün görünmektedir. Özellikle uzun yıllardır aynı siyasi partinin iktidarda bulunması kurumsal kültür açısından yıpratıcı bir etki yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu sebeple Çankaya Belediyesi çalışanlarının kurumsal kültüre bakışı ele alınmıştır. Bu amaçla Çankaya Belediyesi'nin farklı müdürlüklerinden basit rastlantısal örneklerle seçilmiş 100 kişilik bir çalışan grubuna anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm açık uçlu kişisel bilgileri içeren 3 soru; ikinci bölüm sembolik ve davranışsal değerleri içeren 13 soru ve üçüncü bölümde değerler kümesini içeren 22 soruluk beşli likert ölçeğinden oluşmuştur.

Anket bulgularına göre deneklerin yaş ortalaması 38'dir ve deneklerin %52'si erkektir. Deneklerin %62'si büyük bir ağırlıkla memur kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Deneklerin Çankaya Belediyesi'nin sembol, slogan ve değerlerinden haberdar oldukları görülmekle birlikte, çalışanların kendi potansiyellerinin kurum tarafından bilinmesi ve kullanılması konusunda sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Bu durumu destekleyen diğer veriler de çalışanların amirlerinin onların görüşlerini dikkate almadıkları ve kurumda önemli zamanlarda kutlamalar yapılmadığına ilişkin görüşleridir. Ayrıca, çalışanlar fikirlerini özgürce söyleyebilmeleri konusunda sorunlar yaşadıklarını bildirmişlerdir. Anketin ilk iki kısmı birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların kurumda geçirdikleri süre uzadıkça kuruma olan aidiyet hislerinin zayıfladığı görülmektedir.

Anketin beşli likert ölçeği kullanılarak uygulanan kısmına ilişkin sonuçlar da Tablo I'de izlenebilir.

Tablodaki genel bulgulardan da yola çıkılarak Çankaya Belediyesi'nin kurumsal kültüre ilişkin temel sorunları şöyle ifade edilebilir: Belediye çalışanları emeklerinin karşılığını alamadıklarına ve amirlerin çoğu zaman belediye çalışanlarını fikir geliştirmeleri konusunda kendilerini cesaretlendirmediklerine inanmaktadır. Bu aynı zamanda amir-çalışan ilişkisi açısından sorunlarının varlığına işaret etmekte olabilir. Buna paralel bir şekilde belediye çalışanlarının toplantılarda fikirlerini çok açıkça dile getiremedikleri kanaatinde oldukları görülmektedir. Öte yandan çalışanların yetersiz performansına anında müdahale edilememektedir. Bu da iş veriminin düşmesine sebep olurken, daha fazla performans gösteren çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların birbirine hediye almadıkları ve çok az yardımlaştikları, iş başarımlı konusunda azimli ve hırslı olmadıkları görülmektedir. Çalışanların iş dışında bir araya gelmemeleri arkadaşlık bağlarının tam olarak gelişmediğinin göstergesi olarak alınabilir. Yine çalışanlar belediyenin hedefini çok iyi bilmediğini düşünmektedir ki bunun da belediyenin hedeflerinin çalışanlara anlatılmadığına işaret ettiği düşünülebilir. Yine çalışanların ödül ve ceza sisteminin net ve belirgin olmayışı yönündeki kanaatleri kurumsal kültürün tam olarak gelişmediğine işaret etmekte olabilir. Bununlar birlikte çalışanların, kurumun zor zamanlarında kendi çıkarlarının kurumun çıkarlarından önce gelmesi gerektiğini düşünmesi, kurumsal aidiyet hissinin tam olarak gelişmediğini, amirlerin çoğu zaman bazı önemli noktaları çalışanlarıyla paylaşmamları kurum içi iletişimin yeterli olmadığını gösterebilir.

Anket verilerinden yola çıkılarak Çankaya Belediyesi'ne ilişkin bazı olanaklar da tespit edilebilmektedir. Öncelikle çalışanlar, belediyenin, çalışanlarının yeteneklerinin farkında olduğunu ve kurumda hatalara tolerans gösterildiğini düşünme eğilimindedir. Yine çalışanlar sorunları kendi aralarında belirleyip tartışabilmekte ve işle ilgili talimatlara uymaktadır. Bu da çalışanların iş disiplini konusunda farkındalık sahibi olduğunu göstermektedir. Çalışanların kurumun bütününe faydalı olacak görev ve etkinliklerden kaçınmamları da kurumsal aidiyet hissinin belli bir düzeyde de olsa var olduğunu kanıttır. Sonuç olarak, kurumsal kültürün önemli parçalarından olan yardımlaşma, dayanışma, iş disiplini ve aidiyet hissinin kurumda var olduğu bilinirken bunların yeterince geliştirilemediği görülmektedir. Bunun yanında, iletişim, arkadaşlık ve ödül-ceza sistemi- nin zayıflığı, Çankaya Belediyesi'nin kurumsal kültüründe-



Tablo I. Çankaya Belediyesi Kurumsal Kültür Anketi Beşli Likert Ölçeği Sonuçları

Sorular	1	2	3	4	5	Ortalama
Çalıştığım kurum hedefini çok iyi biliyor.	14	30	17	32	7	2,88
Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar ve iyi geçiniyorlar.	16	22	22	38	2	2,88
Çalışanlar işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	11	18	20	36	15	3,26
Çalışanlar sorunları belirliyor ve tartışabiliyorlar.	18	22	9	46	5	2,98
Yetersiz performansa anında müdahale ediyor.	28	26	35	9	2	2,31
Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	29	25	33	10	3	2,33
Çalışanlar kazanmayı gönülden arzuluyor.	8	15	26	35	16	3,36
Çalışanlar zaman zaman birbirlerine hediye alıyorlar ve sık sık yardımlaşıyorlar.	30	19	27	20	4	2,49
Kurumumda, stratejik hedefler paylaşılıyor.	18	26	33	14	9	2,7
Ödül ve ceza sistemimiz net ve belirgin.	21	50	17	7	5	2,25
Çalışanlar iş başarımı konusunda çok hırslı ve azimli.	19	36	27	15	3	2,47
Kurumumda hedefleri tutturmak çok önemli.	14	14	23	41	8	3,15
Bir eleman işten ayrıldıktan sonra bile çalışanlarla arkadaşlığını sürdürüyor.	17	16	34	27	6	2,89
Çalışanlar birbirlerini koruyor ve kolluyorlar.	15	22	32	25	6	2,85
Arkadaşlıklar, kurumun zor zamanlarında bile çalışanları buraya bağlıyor.	19	35	17	22	7	2,63
Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.	7	10	21	46	16	3,54
Çalışanlar kurumun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçınıyorlar.	16	35	16	24	9	2,75
Performans değerlendirme sistemi çalışanların birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor.	14	42	15	16	13	2,72
Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar; kuruluşun bütününe performansı onlar için ikinci derecede öneme sahip.	7	13	23	38	19	3,49
İşimi yaparken kurumumun yöneticilerinin bağlı olduğu siyasi partiyi gözetirim.	27	50	7	7	9	2,21
Benim için siyasi görüşlerim kurumumun hedef ve amaçlarından daha önemlidir.	40	38	6	6	10	2,08
Benim için bağlı bulunduğum kitle örgütleri (sendika, demokratik kitle örgütü vs.) kurumumun hedef ve amaçlarından daha önemlidir.	25	49	6	7	13	2,34
Genel Ortalama						2,75

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

ki eksiklikleri göstermektedir. Ancak, bu sorunların Çankaya Belediyesi'ne özgü olması kadar, bir kurumsal yapı olarak belediyelerin doğasına ilişkin olduğu da düşünüle-

bilir. Kurumsal kültüre ilişkin sorunlar hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın Çankaya Belediyesi'nin bu alanda çaba harcaması gerektiği açıktır. Araştırmanın yapıldığı



dönemde Bülent Tanık başkanlığında kurumsal kültür adı altında olmasa da, yeni toplumcu belediyeçilik söylemi altında çalışanların iç barışı ve dayanışmasının sağlanması adına adımlar atıldığı görülmüştür. Ancak, bu adımların sonuçları konusunda herhangi bir araştırma yapılmamıştır.

Hizmet Analizi

Sunulan Hizmetler

Gündelik yaşamın sürdürülmesinde çok önemli payı olan mahalli müşterek hizmetleri sunmakla yükümlü 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. Bu anlamda, Türkiye'de yetkileri giderek daralan ilçe belediyelerinin hizmet sunumunda karşılaştıkları zorluklar, ilçede yaşayan yurttaşların yaşamlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu kısımda Çankaya Belediyesi'nin stratejik planında hizmet alanlarının nasıl kavramlaştırdığı sorgulandıktan sonra, ilçe belediyeleri için çöp toplama ve yol yapımı hizmetlerinin yanında en görünür hizmetlerden olan park ve bahçelerin yapım süreci bir örnek hizmet süreci olarak derinlemesine incelenmiştir.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu incelendiğinde ilçe belediyelerine;

- a) Kanunlarla münhasıran büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak
- b) Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak
- c) Sıhhi işyerlerini, 2. ve 3. sınıf gayrisıhhi müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek
- d) Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürllü, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihi dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak
- e) Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek görevlerinin verildiği görülmektedir. Ayrıca ilçe belediyeleri 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nda verilmiş görevleri de bu çer-

çevede sunmakla yükümlüdür. Bu doğrultuda Çankaya Belediyesi'nin 2010 yılında yürürlükte bulunan 2010-2014 Stratejik planı incelendiğinde Belediyenin sunacağı hizmetleri kentsel planlama hizmetleri, çevre koruma hizmetleri, toplumsal hizmetler, kentsel ekonomik hayatı düzenleme ve denetleme hizmetleri, kültürel ve sanatsal hizmetler olmak üzere beş başlık altında sınıflandırdığı görülmektedir. Bu monografi kapsamında Çankaya Belediyesi'nin sunduğu hizmetlere örnek olarak "park ve yeşil alanların yapımı" ele alınmıştır. Bu hizmetin yapım süreci, hizmette karşılaşılan sorunlar, hizmeti sunan ve hizmetten yararlananların gözünden ele alınmaya çalışılmıştır. Buna yönelik olarak öncelikle Çankaya Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü çalışanları ile mülakatlar yapılarak bir park yapımındaki aşamalar tespit edilmiştir. Daha sonra da Çankaya Belediyesi sınırları içerisinde yer alan beş farklı bölgedeki parklarda kullanıcılarla park yapım hizmetleri ile ilgili bir anket gerçekleştirilmiştir.

Bir ilçe belediyesinin park ve yeşil alanları nasıl yapacağına ilişkin olarak mevcut mevzuat ve belediye işleyişi incelendiğinde temel bazı aşamalar şu şekilde tespit edilmektedir:⁵

- 1) İmar Planı (park ve yeşil alan yerlerinin belirlenmesi)
- 2) Parselasyon Planı (park ve yeşil alan yerlerinin mülkiyetinin kamuya geçmesi)
- 3) Parselasyonla çözülmezse kamulaştırma yapılı
- 4) Belediye Stratejik planına park ve yeşil alanın konulması
- 5) Belediye bütçesine park ve yeşil alanın kaynağının konulması
- 6) Park ve yeşil alanın çevre düzenleme projesinin hazırlanması
- 7) Park ve yeşil alan yerlerinin uygulama projesinin hazırlanması
- 8) Park ve yeşil alanların yapım ihalesinin hazırlanması
- 9) Park ve yeşil alan yapım ihalesinin kontrolü
- 10) Park ve yeşil alanın teslimi
- 11) Bakım/İşletme

Genel olarak tanımlanan bu aşamaların Çankaya Belediyesi tarafından nasıl uygulandığı yapılan mülakatlarla belirlenmeye çalışılmıştır. Çankaya Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürlüğü uzmanları kendi hizmet süreçlerini ise şu aşamalarla tanımlamaktadır:



- 1) İmar planında cadde, sokak, bina yerleri belirlenir; ihtiyaca göre park ve bahçe yerleri belli olur (İmar mevzuatına göre kişi başına düşen yeşil alan miktarı en az 10 m² olmalıdır. Park ve bahçelerin yapımında 30 dönüm ve üzeri alanların yapımı büyükşehir belediyesine, 30 dönümün altının yapımı ilçe belediyelerine aittir).
- 2) 2011 yılında yapılacak park ve yeşil alanların maliyeti hazırlanıp bütçeye konur.
- 3) Bütçe onayından sonra projelendirme çalışmaları başlar.
- 4) Çalışmaya başlanılmadan önce park yapılacak alanın imar durumu ve mülkiyet durumu tekrar kontrol edilir.
- 5) Alanın mastır planı hazırlanıp alan kullanımı belirlenir ve uygulama projelerine geçilir.
- 6) Projeler bitkisel ve yapısal planlama olarak iki aşamada yapılır (Kullanılacak malzemeler belirlenir. Yapısal proje hazırlandıktan sonra kullanılacak malzemelerin yerleri belirlenir. Buna uygun bitkilendirme projesi hazırlanır. Bitkilerin sayısı ve adetleri belirlenir. Alanın kesit projesi hazırlanır. Bitkiler için bitkisel lejant hazırlanır. Çim karışımı projede belirtilir. Gübre çeşitleri belirtilir. Maliyet hesaplanır. İlgili Bakanlıktan kullanılan malzemelerin birim fiyatları alınır. Parkta özel tasarımı bir ürün kullanılırsa birim fiyat uygulanır. Bitki alımında en az 3 yerden fiyat alınır. Bitkilerin birim fiyatları karayollarından alınır).
- 7) Park onayı alınır.
- 8) Kontrol grubu oluşturulur.
- 9) Park ihaleye çıkartılır.
- 10) Kontrol grubu ihaleye göre parkın denetimini yapar.
- 11) Park teslim edilir.
- 12) Üç kişilik kabul heyeti oluşturularak parkın onayı yapılır.
- 13) İş yapana parkın ödemesi yapılır.
- 14) Park halka açılır.
- 15) Park ve yeşil alanların işletilmesi ve bakımı örgütlenir.

Elde edilen bu bilgiler ışığında Çankaya'nın beş farklı bölgesinde basit rastlantısal örnekleme seçilmiş toplam 200 kullanıcı ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Park yapım sürecinden yola çıkılarak oluşturulan soru kâğıdında beşli likert ölçeği kullanılarak kullanıcıların park yapım hizmetine ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Anke-

te katılanların %44'ü erkek, %56'sı kadındır. Bu sonuç, gündüzleri park kullanıcılarının kadın ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Serbest meslek mensupları, öğrenciler ve hizmet sektörü çalışanları anketi yanıtlayanlar arasında çoğunluktadır. Anketi yanıtlayanların Likert ölçeğindeki yanıtlarının dökümü Tablo II'de verilmektedir.

Ankete katılanlara göre en önemli sorun alanı Çankaya Belediyesi ile Büyükşehir arasında, park ve yeşil alanlar konusunda görülen işbirliği eksikliğidir. Daha sonra sırasıyla Çankaya Belediyesi'nin yetki alanındaki park ve yeşil alanlardaki kırılan yerlerin tamir edilmesi, park ve yeşil alanlara ilişkin şikâyetlerin dikkate alınması, park ve yeşil alanlardaki eksikliklerin ve sorunların düzenli olarak takip edilmesi, güvenlik sorunu ile park ve yeşil alanlarda halka yönelik sosyal ve kültürel etkinliklerin yapılmaması temel sorun alanları olarak ortaya çıkmaktadır. Çankaya Belediyesi'nin yetki alanına giren park ve yeşil alanlara ilişkin olarak memnuniyet düzeyinin en yüksek olduğu konunun aydınlatma olduğu görülmektedir. İmar planlama sürecine bakıldığında Çankaya bölgesinde yeterli park ve yeşil alan ayrılmış olduğuna ilişkin yargının düşük düzeyde kabul gördüğü, park ve yeşil alanlara ilişkin mülkiyet sorunlarının da önemli bir sorun alanı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Genel olarak bakıldığında park ve yeşil alanların oluşum sürecine ilişkin genel memnuniyet düzeyinin görece olarak düşük olduğu görülmektedir. Park ve yeşil alanların yapım süreçlerine ilişkin olarak planlama ve projelendirme süreçlerinde yeterli park ve yeşil alanın ayrılması, mülkiyet sorunları, birer sorun alanı olarak görülseler de, bakım ve işletmeye ilişkin sorunların daha önemli görüldüğü gözlenmektedir. En önemli sorun alanının Büyükşehir ile işbirliği olarak görülmesi genel algının bir yansıması olduğu kadar iki belediye arasındaki çatışmaya gösterilen tepki olarak da yorumlanabilir.

Park ve yeşil alanların yapım sürecinin bir örnek hizmet alanı olarak ele alındığı bu çalışma sonucunda bir ilçe belediyesi olarak Çankaya Belediyesi'nden sunduğu hizmetlerde hizmet akışını bir bütün olarak ele alan bir yaklaşım beklendiği söylenebilir. Burada, büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyesi arasındaki stratejik önemdeki hizmet alanlarının işbirliği sorunlarına yol açtığı şeklindeki algı da önemli görünmektedir.⁶ Buradan yola çıkılarak Çankaya Belediyesi'nin sunduğu görünürlüğü yüksek hizmetlerde iş analizi yaklaşımlarını kullanmasının gerekliliği söylenebilir. Burada ayrıca yurttaşların hizmetlerin belli yönlerinden duydukları memnuniyet de kullanıcılar açısından ola-

**Tablo II.** Çankaya Belediyesi Park ve Yeşil Alanlar Kullanıcı Anketi Beşli Likert Ölçeği Sonuçları

Sorular	1	2	3	4	5	Ort.
Çankaya'da imar planlarında yeterince park ve yeşil alan ayrılmıştır.	21	29	15	22	13	2,77
Çankaya'da imar planlarında ayrılan park ve yeşil alanların büyüklük ve konumu genel olarak uygundur.	21	22	27	17	13	2,79
Çankaya'da park ve yeşil alanların oluşumunda genellikle mülkiyet sorunları yaşanır.	9	15	40	25	11	3,14
Çankaya'da park ve yeşil alanları oluşturulurken mülk sahipleri mağdur edilmez.	16	25	30	17	12	2,84
Çankaya'da park ve yeşil alanlar oluşturulurken stratejik planlama yapılır, bütçeye yeterli kaynak konur.	11	29	25	22	13	2,97
Çankaya'da park ve yeşil alanların oluşumunda bir plan ve programa uyulur.	6	26	31	29	8	3,07
Çankaya'da park ve yeşil alanların oluşumunda gerekli projelendirme çalışmaları yapılır.	7	21	33	27	12	3,16
Çankaya'daki park ve yeşil alanlarda yeterli oturma alanı düzenlenmiştir.	14	26	4	40	16	3,18
Çankaya'daki park ve yeşil alanlarda aydınlatma iyidir.	12	18	10	43	17	3,35
Çankaya'daki park ve yeşil alanlarda kullanılan bitkiler özenle seçilmiştir.	20	22	14	28	16	2,98
Çankaya'daki park ve yeşil alanlar güvenlidir.	37	17	12	23	11	2,54
Çankaya'daki park ve yeşil alanların yapım ihaleleri parkların iyi bir şekilde yapılmasını sağlar.	16	17	39	20	8	2,87
Çankaya'daki park ve yeşil alanların eksikleri ve sorunları düzenli olarak takip edilir.	24	35	11	21	9	2,56
Çankaya'daki park ve yeşil alanlarda kırılan yerler hızlı bir şekilde tamir edilir.	33	28	10	20	9	2,44
Çankaya'daki park ve yeşil alanlara ilişkin şikâyet ve talepler dikkate alınır.	29	31	13	16	11	2,49
Çankaya'daki park ve yeşil alanların temizliği düzenli bir şekilde yapılır.	22	23	6	33	16	2,98
Çankaya'daki park ve yeşil alanlarda halka yönelik sosyal kültürel etkinlikler yapılır.	27	28	18	16	11	2,56
Çankaya'daki park ve yeşil alanlar yaşlıların, engellilerin ve çocukların kullanımına uygundur.	24	33	6	25	12	2,68
Çankaya'daki park ve yeşil alanların bakım ve düzenlenmesinde Büyükşehir Belediyesi ve Çankaya Belediyesi gerekli işbirliğini yaparlar.	61	11	12	10	6	1,89
Genel Ortalama						2,80

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

nak olarak değerlendirilebilir. Sunulan hizmetlere ilişkin olarak iş akış şemaları temelinde iyileştirme ve etkinleştirme mantığının birimlerde yerleşmemiş olması, hizmet sunumu ile değişen ihtiyaçların ilişkisinin kurulmamış olması bu anlamda genel sorunlar olarak ifade edilebilir. Öte yandan bulunulan bölgede destek alınabilecek araştırma kuruluşlarının ve üniversitelerin çokluğu, hizmet sunulan kitlenin kalite beklentisinin yüksekliği sunulan hizmetlerle ilgili önemli olanaklar olarak ele alınabilir.

Hizmet Sunum Biçimleri

Birer kamu idaresi olarak yerel yönetimler birçok biçimde hizmet sunabilirler. Hizmetleri kendi olanakları ile sunabilecekleri gibi kurum dışı olanakları da çeşitli şekilde kullanıp sundukları hizmetin kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini arttırabilirler. Yerel yönetimlerde hizmet sunum biçimleri ve kamu ihtiyaçlarına göre verilen hizmetlerin sağlanmasına yönelik yöntemler belediyelerin hizmet alımına ilişkin ilgili mevzuatta yer almaktadır. Bununla

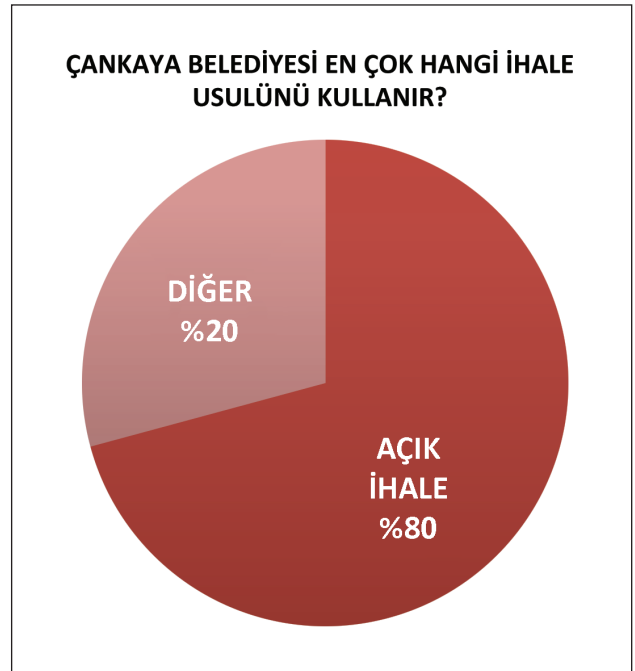
birlikte yerel yönetimler hizmetin gerektirdiği unsurları dikkate alarak alternatif hizmet sunum yöntemlerini de kullanabilirler (Acartürk, 2001, s. 48). Günümüzde belediyeler alışlageldik hizmet sunum yöntemlerinin yanı sıra diğer bazı yöntemleri de kullanabilmektedirler. Bu yöntemler arasında; emanet, ihale, yönetimler arası işbirliği, imtiyaz sözleşmesi, belediye şirketleri (Berk, 2003, s. 47), yap-işlet-devret/yap-işlet modelleri sayılabilir. Ayrıca, vergi teşvikleri ve idari düzenlemeler, gönüllü organizasyonlar, fiyatlandırma, kupon, halkın kendi kendine hizmeti örgütlemesi gibi alternatif ve yenilikçi yöntemler de denenmektedir. Çoğunlukla bir belediyenin hizmet sunumunda hangi yöntemleri denendiği o belediyenin kurumsallaşma düzeyi ile yakından ilişkili görülmektedir. Hangi yöntemde deneyim fazla ise o yöntem daha çok kullanılmaktadır. Ancak, özellikle son dönemlerde hem belediyelerden beklenen performans düzeyinin yüksekliği hem de hizmetlerin karmaşıklaşan doğası neo-liberal söylemlerin de etkisiyle belediyelerin daha çok özelleştirme ekseninde hizmet sunumunu tercih etmesi sonucunu doğurmaktadır. Halkın hizmet süreçlerine katılması, kooperatifleşme gibi yaklaşımların yerine neredeyse her hizmet türünde hizmetin ihtisas sahibi özel sektör kuruluşlarına ihale yoluyla yaptırılması tercih edilmektedir. Monografinin bu kısmında bu çerçeveden hareketle, Çankaya Belediyesi'nin kullandığı hizmet sunum biçimleri irdelenmiştir. Bu amaçla öncelikle Çankaya Belediyesi yetkilileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, ardından da Çankaya Belediyesi'nin 2004-2010 yılları arasında açtığı ihaleler Kamu İhale Kurumu (KİK) veritabanından araştırılarak analiz edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda Çankaya Belediyesi'nin hizmetlerini öncelikle kendi kaynaklarıyla sunmaya çalıştığı, fakat mali konudaki yetersizlikler ve merkezin ağır vesayeti altında kalması durumunda, daha etkin hizmet sunmak için çeşitli özelleştirme modellerinden yararlanmaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Çankaya Belediyesi de kendi bünyesindeki olanakları yetersiz kaldığında özelleştirme modellerine başvurmuştur. Bu durumu başkan Bülent Tanık 2010 yılındaki "Kamu İstihdam Adaletsizliği" konulu basın toplantısında şöyle değerlendirmektedir:

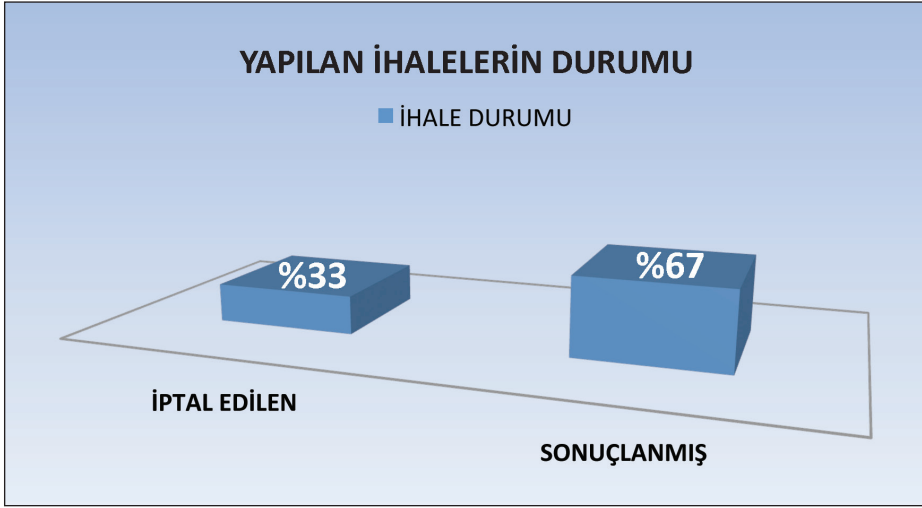
Uzun süredir belediyeler genç kadrolar istihdam etme gücüne sahip değiller. Onun yerine belediyelere şu telkin ediliyor; kanunun ötesinde norm kadro yönetmeliği diye hazırlanmış olan bir yönetmeliğin getirdiği biçimde siz yapacağınız işleri hizmet satın alarak yapın yani taşeronlaşın yani hizmet satın almayla bu işi yaparsanız piyasalaşma sürecine daha çok yaklaşırsınız. O nedenle çok uzun

yıllardır belediyeler kamu görevlisi olarak memur ve kadrolu çalışan istihdamına imkân bulamamaktadırlar. Bu gidişle şöyle bir konumla karşılaşacağımızı düşünüyoruz, belediyelerde artık memur kalmayacak, devlette de artık memur kalmayacak. Her şey piyasadaki diğer mekanizmalarla yapılacak. Taşeronlaşma belediyemizde de mevcut ve mevcuttu. Belediyemizin norm kadro nedeniyle istihdam sıkıntısı yaşadığı alanlarda pek çok belediyede olduğu gibi belediye şirketleri bu alanda öne çıkarılmaya çalışılmıştır. Çankaya Belediyesi'nin de üç tane şirketi vardır. Bunlardan iki tanesinin ağırlıklı hizmet alımında belediyeye hizmet sunduğunu belirtmek isterim. Bize yapılan iş başvurularının büyük bölümünün karşılanabilmesinde bu şirketler bir araç olmuştur bu güne kadar.

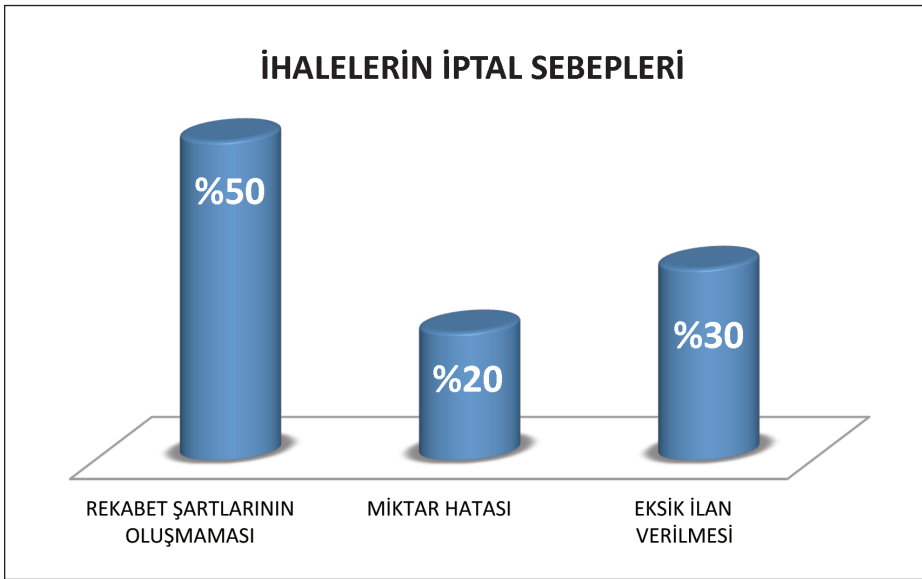
Gerçekten de Bülent Tanık'ın ifade ettiği, "yeni toplumcu belediyecilik" söylemi doğrultusunda belediye hizmetlerinde belli alanlar dışında taşeronlaşmanın azaltılması için önemli çabalara girişildiği görülmüştür. Temizlik, park ve bahçelerin bakımı gibi konular dışında taşeron kullanımından mümkün olduğu kadar vazgeçilmiştir. Bu hizmetlerde ise mümkün olduğu kadar doğrudan temin yöntemi ve açık ihale yöntemi kullanılmaya çalışılmaktadır. İlgili mevzuata göre belli bir bedelin altındaki mal ve hizmet



Şekil 3. 2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi'nin tercih ettiği ihale türlerinin dağılımı.



Şekil 4. 2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi ihalelerinin iptal ve sonuçlanma durumu.



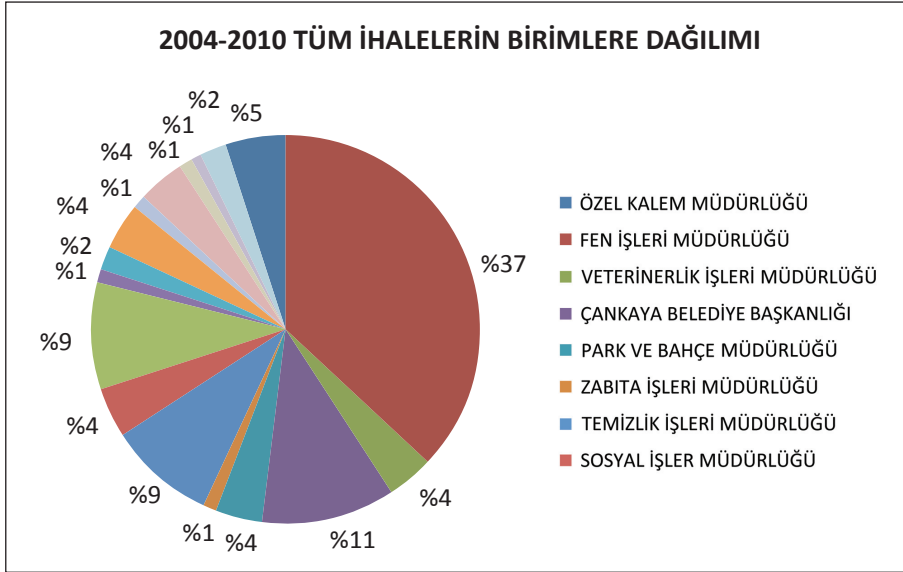
Şekil 5. 2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi ihalelerinin iptal sebepleri.

alımının sadece teklif alınarak yaptırılmasına doğrudan temin, ilan edildikten sonra gerekli şartları sağlayan herkesin katılabildiği ihalelere ise açık ihale usulü adı verilmektedir (Kamu İhale Kurumu, 2009). Yapılan görüşmelerde Çankaya Belediyesi'nin alternatif başka hizmet sunum yöntemleri kullanmadığı görülmüştür.

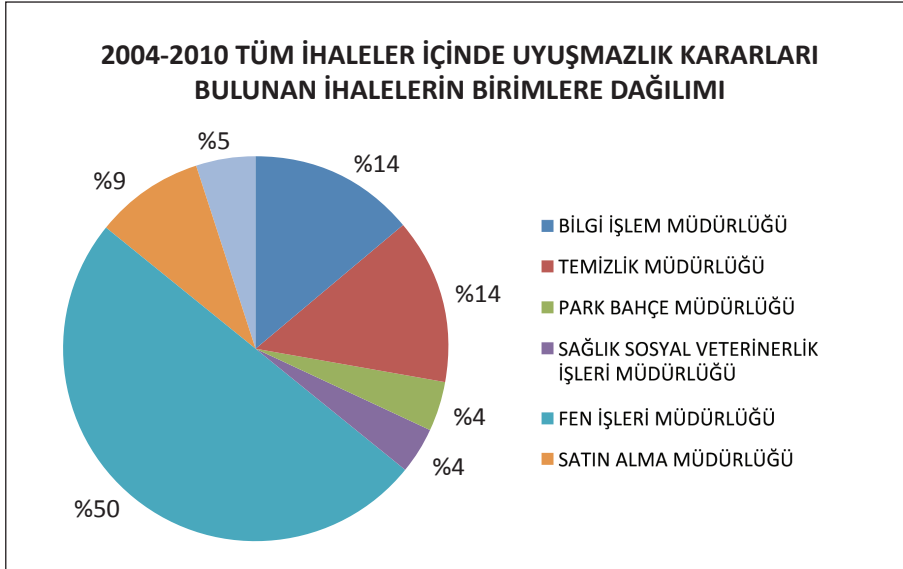
2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi tarafından açılan ihaleler KİK verileri kullanılarak analiz edildiğinde ihalelere ilişkin durum anlaşılabilir. Buna göre, Çankaya Belediyesi daha çok açık ihale yöntemini tercih etmiştir (Şekil 3). Açılan ihalelerde başarı düzeyi %67 olarak tespit edilmiştir. İhalelerin %33'ü çeşitli sebeplerle iptal edilmiştir (Şekil 4). KİK'e yapılan itirazlarda ve açıl-

an davalarda ihalelerin iptal gerekçeleri daha çok gerekli rekabet şartlarının oluşmaması ve ihale usulünde yapılan hatalar olarak ortaya konmuştur (Şekil 5). Yapılan ihalelerin daha çok Fen İşleri Müdürlüğü ve doğrudan Başkanlık tarafından açıldığı görülmektedir (Şekil 6). İhalelerde uyuşmazlık kararlarının da yine en çok ihaleyi yapan Fen İşleri Müdürlüğü'nü ilgilendiren ihalelerde olduğu görülmektedir (Şekil 7).

Sonuç olarak yapılan değerlendirmelerde Çankaya Belediyesi'nin hizmet sunum süreçlerinde karşılaştığı en temel sorunların nitelikli personel yetersizliği, kamu ihale sürecinin karmaşıklığından dolayı ihale sürecinin sağlıklı yürüyememesi ve belediyenin alternatif hizmet sunum



Şekil 6. 2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi ihalelerinin birimlere göre dağılımı.



Şekil 7. 2004-2010 yılları arasında Çankaya Belediyesi ihalelerinde uyuşmazlıkların birimlere göre dağılımı.

biçiminden faydalanamaması olarak tespit edilmiştir. Mevcut durumuyla Çankaya Belediyesi'nin kullandığı hizmet sunum biçimlerinin ağırlıklı olarak ihale yöntemlerine dayandığı görülmektedir de, 2010 yılı itibariyle Çankaya Belediyesi'nin diğer ilçe belediyeleri arasında kendi olanaklarını en fazla kullanan belediye olduğu görülmektedir. Ancak hizmet sunum biçimlerine ilişkin süreçlerin sorunlu olduğu görülmektedir. Buna karşın, Çankaya Belediyesi'nin hizmet sunduğu nüfusun eğitim, gelir ve duyarlılık düzeyinin yüksek olmasının hizmet sunum biçimlerinin geliştirilebilmesi için önemli olanaklar sağladığı değerlendirilebilir. Ayrıca, Çankaya Belediyesi sınır-

ları içinde bulunan üniversiteler ve sivil toplum örgütleri de alternatif hizmet sunum yöntemlerinin denemesi için önemli işbirliği olanaklarına işaret etmektedir.

Hizmet Sunum Memnuniyeti

Yerel yönetimlerin sundukları hizmetlerin hizmeti alanlar tarafından nasıl değerlendirildiği o yerel yönetimin başarısının ölçümünde çok önemli bir yere sahiptir (Ardıç, Yüksel ve Çevik, 2004, s. 64). Bu anlamda son yıllarda özellikle toplam kalite yönetimi yazınından önemli katkılar gelmektedir. Yerel yönetimlerin çeşitli konularda hizmet sunumu ile ilgili ölçekler ve anketler geliştirilmektedir

(Erdemir, 2008, s. 398; Gümüšoğlu, Erdem, Kavrukkoca ve Özdağoğlu, 2003, s. 363). Ancak, bu ölçeklerin yerel yönetimlerin hizmet memnuniyetini ölçmede yetersizlikleri bulunmaktadır. Her şeyden önce yerel yönetimlerin yetkilerindeki hızlı dönüşüm ve karmaşa, hizmet alanların hizmetlere ve hizmetleri veren kurumlara ilişkin sağlıklı ve doğru bilgi edinmesini engellemektedir. Ayrıca, yerel yönetimlere ilişkin olarak toplumdaki yaygın önyargılar da hizmet memnuniyetinin ölçümünü zorlaştırmaktadır. Ancak, yine de memnuniyetin ölçümü adına çalışmaların yapılması bu alandaki sorunların ölçümü için de sorunların görülmesi adına önemlidir.

Monografinin bu kısmında, Çankaya Belediyesi'nin hizmet memnuniyeti ile ilgili olarak Belediyenin ilgili birim yetkilileri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda yapılan bir anketin sonuçları değerlendirilecektir. Beşli likert ölçeği ile tasarlanan ve 28 sorudan oluşan anket, Çankaya Belediyesi'ne hizmet almaya gelen 100 kişiye yüz yüze uygulanmıştır.

Anket sonucunda elde edilen bulgulara göre, anketin uygulandığı kişilerin yaş grubu 15-34 arasında yoğunlaşmaktadır. Ankete katılanların daha çok üniversite mezunu oldukları, serbest meslek mensubu ve öğrenci oldukları görülmektedir. Ankette memnuniyet durumuna ilişkin olarak likert ölçeği ile uygulanan anket sorularının sonuçları Tablo III'te izlenebilir.

Yapılan değerlendirmede ankete katılanların genel ortalamaya memnuniyet düzeyinin düşük olduğu gözlenmiştir. Çalışanların bilgi verme ve sorun çözme kapasitesi, ulaşım, çöp toplama ve otopark hizmetleri memnuniyetin en düşük olduğu hizmet alanları olarak görünmektedir. Buna karşın konut üretimi, hava kirliliğinin önlenmesi, kültürel ve sosyal faaliyetlerde ise memnuniyet görece olarak yüksek çıkmaktadır. Kontrol sorusu olarak tasarlanan ve aslında ilçe belediyelerinin yetkisinde bulunmayan konut, hava kirliliği ve ulaşım gibi başlıklarda memnuniyetin yüksek çıkması da ankete katılanların Çankaya Belediyesi'nin hizmetlerine ilişkin bilgi düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Aslında hizmet memnuniyeti ile ilgili olarak ortaya çıkan bu düşük düzeyin genel olarak Çankaya Belediyesi'ne ilişkin algının ve siyasi davranış biçimlerinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Uzun yıllardır aynı siyasi partinin iktidarda olmasının getirdiği yıpranma ile Çankaya Belediyesi'nin daha çok merkezi siyasi alanın bir uzantısı olarak görülmesi yurttaşların yerel hizmetlere ilişkin sağlıklı değerlendirme yapmasını engellemektedir.

Sonuç olarak, genelde hizmet memnuniyet düzeyinin çok düşük olması, buna karşın sunulan hizmetlerle ilgili bilgisizliğin yüksek düzeyde olması, çalışanların tavırlarına ve belediyenin sunduğu bazı asli hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyinin düşük olması sorun alanları olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın Çankaya'da yaşayan yurttaşların beklentilerinin diğer ilçelere göre daha düşük olması, nüfus yapısının hizmet memnuniyetini yükseltmek için yapılacak çalışmalara uygun olması ise olanaklar olarak ifade edilebilir. Araştırma sonucunda Çankaya Belediyesi'nin hizmet memnuniyet düzeyini düzenli olarak ölçmesi, memnuniyet düzeyinin ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılması için çaba harcaması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

İletişim ve Teknoloji

Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları

Günümüzde yerel yönetimlerin sundukları hizmetler kadar bu hizmetlerin nasıl ve hangi kanaldan duyurulduğu, hizmetlere ilişkin olarak kurumsal itibarın nasıl ve hangi yöntemlerle yönetildiği de önem taşımaktadır (Bilgin, 2008, s. 52; Tınar, 1990; Vural, 2003). Yerel yönetimler geleneksel, sanal ve etkileşimli iletişim araçları ile yaptıklarını duyurmaya çalışmakta, yurttaşların gözünde doğru algının oluşmasını sağlamaya çalışmaktadır (Göküş, 1993; Gemlik ve Sığrı, 2007, s. 265). Bu anlamda bürokratik birim olan basın ve halkla ilişkiler birimleri olduğu kadar artık neredeyse belediyenin her çalışanı, belediye başkanının kendisi ve birim amirleri, birer halkla ilişkiler görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Ayrıca, belediyelerin telefonla, internetle ve farklı araçlarla yurttaşların taleplerini izleyecek, takip edecek ve mümkünse sonuçlandırarak mekanizmalar kurmaya çalıştıkları görülmektedir. Çankaya Belediyesi'nin de bu anlamda bir çaba içerisinde olduğu görülmektedir. Bu monografi kapsamında bu kısımda Çankaya Belediyesi'nin kurumsal itibar ve iletişim için harcadığı çabalar ele alınmıştır.

Araştırma yöntemi olarak Çankaya Belediyesi'nin üst düzey bürokratları ve ilgili birim yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, sosyal paylaşım sitesi Facebook'ta bir sayfa açılarak bu kanaldan iletişim etkinliği ölçülmüş, Çankaya Çözüm Merkezi'ne çağrı bırakılarak tepki süresinin ölçümü yapılmış, Çankaya Belediyesi internet istatistikleri ve yazılı basından çıkan haberler değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Çankaya Belediyesi'nin resmi iletişim kanallarının internet sitesi üzerinden işletilen bir televizyon kanalı, *Gazete Çankaya*



Tablo III. Çankaya Belediyesi Hizmet Memnuniyet Anketi Beşli Likert Ölçeği Sonuçları

Belediye Hizmetlerinden Memnuniyet	5	4	3	2	1	Ortalama
Belediyenin Hizmet Hızı	4	17	20	38	21	2,45
Çalışanların İşe İlgisi	5	30	25	20	20	2,8
Çalışanların İhtiyaç/Sorunlarınız Anlaması	5	15	25	35	25	2,55
Çalışanların Açıklayıcı Bilgi Vermesi	5	15	15	25	40	2,2
Çalışanların Güler Yüzlülüğü	9	12	7	48	24	2,34
Çalışanların Bilgili Olması	4	16	9	64	7	2,46
Çalışanların Problemlerinizi Çözebilmesi	2	15	8	16	59	1,85
Çalışanların Size Verdikleri Sözleri Yerine Getirmeleri	10	10	20	36	24	2,46
Telefonla Belediye Çalışanlarına Ulaşım	12	37	13	32	6	3,17
Konut Üretim Hizmetleri	8	17	45	24	6	2,97
İşyerleri İçin Belirlenen Yerler	14	32	15	28	11	3,1
Otopark Hizmetleri	4	11	17	24	44	2,07
Çevre Planlaması ve Şehir Yerleşim Hizmetleri	13	23	6	25	33	2,58
Çöp ve Atıkların Toplatılması Hizmetleri	4	17	2	37	40	2,08
Çöp ve Atıkların Geri Dönüşüm Hizmetleri	0	17	20	38	21	2,25
Hava Kirliliğini Önlemek Adına Yapılan Hizmetler	25	27	9	29	10	3,28
Gürültü Kirliliğini Giderici Hizmetler	15	22	0	29	37	2,58
İtfaiye, Zabıta vb. Hizmetler	19	21	11	32	17	2,93
Ulaşım Hizmetleri	4	17	0	29	50	1,96
Yapılacak Bir Çalışma Öncesi Sizlerin Haberdar Edilmesi	6	18	14	30	32	2,36
Kültür Sanat hizmetleri	14	33	12	30	11	3,09
Sosyal Hizmetler(gençlik merkezleri, spor salonları vb.)	18	25	17	27	13	3,08
İlçe Tanıtım ve Geliştirme Hizmetleri	4	13	36	32	15	2,59
Sağlık Hizmetleri	11	24	11	30	24	2,68
Genel Olarak Belediye Hizmetlerinden Memnuniyetiniz	7	23	22	32	26	2,83
Genel Toplam						2,5884

1- Hiç memnun değilim, 2- Memnun değilim, 3- Fikrim yok, 4- Memnunum, 5- Çok memnunum

adlı yayın ve çözüm merkezi adlı çağrı merkezi olduğu görülmüştür. Televizyon sadece internet üzerinden etkin dir ve Çankaya Belediyesi'nin ürettiği hizmetleri, yaptığı yatırımları Bülent Tanık'ın katıldığı programları, açılışları yayınlayan bir iletişim aracıdır. Yani tek taraflı bir iletişim mecrasıdır. Bundaki amaç bu etkinliklere katılmak isteyip

katılmayanların webTV'den takip edebilmelerinin sağ lanmasıdır. Bunu yaparak Belediye'nin şeffaflaştığı düşü nülmemekte ve daha etkin duruma getirilmesi planlanmak tadır. Çözüm merkezi 2009 yılında kurulmuş olup, e-posta ve telefon yoluyla gelen sorunları ilgili birimlere aktarılma sıyla ilgilenmektedir. Vatandaşa sorunlarının çözümlerini

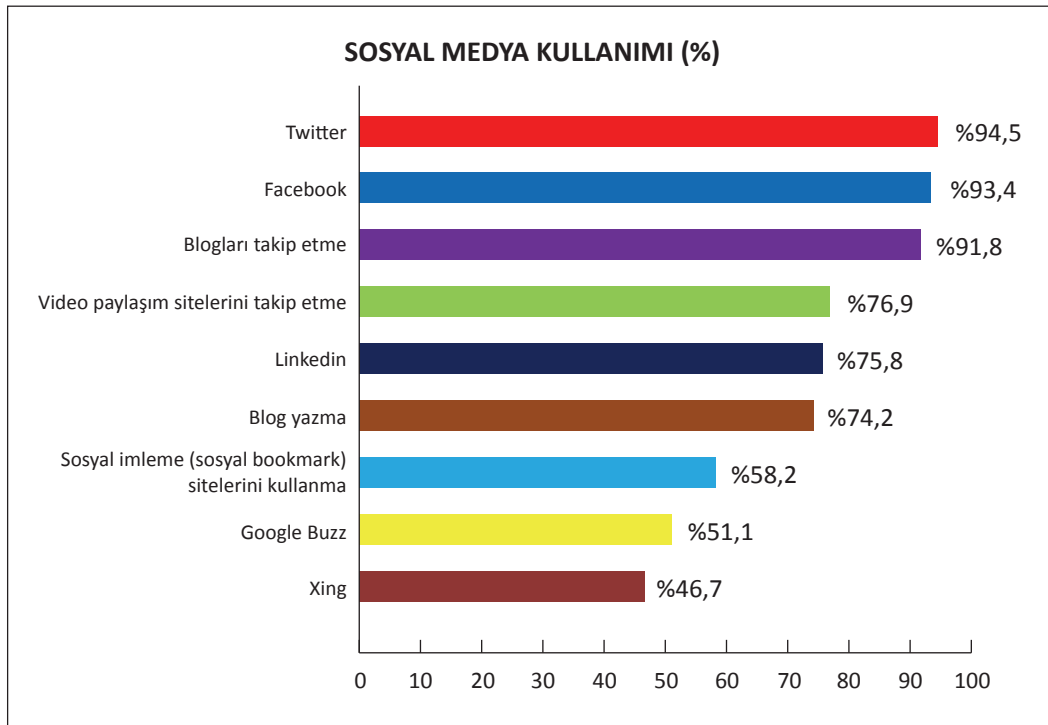


takip etmek için bir numara verilmektedir. Vatandaşlar bu numarayla sorunlarının çözümünü takip etmektedirler. Ayrıca BİMER ile birlikte diğer kurumlardan belediyeye gelen sorunları da ilgili birimlere aktarmaktadırlar. Çözüm merkezine 2010 yılının son 11 ayında e-posta yoluyla yaklaşık olarak 3300 şikâyet ulaşılmıştır. Bu şikâyetlerin önemli bir kısmı Fen İşleri ve Zabıta Müdürlükleri'yle ilgilidir. Şikâyetlerin ortalama 20 gün içerisinde sonuçlandırıldığı ve şikâyet sahibine geri dönüş yapıldığı Belediye tarafından bildirilmiştir. Ancak, araştırma kapsamında Çankaya'daki bir sokaktaki bozuk kaldırım için çözüm merkezine çağrı bırakılmış, ancak merkezin belirttiği süreden daha geç bir sürede geri dönüş olmuş, sorunun çözümü için mesafe kat edilememiştir.

Yazılı basında 2008-2010 yılları arasında "Çankaya Belediyesi" anahtar kelimesi ile yapılan arama sonucunda, Çankaya Belediyesi'ne ilişkin haberlerin çoğunlukla yerel ve bölgesel basın yayın organlarında yer bulduğu görülmektedir. Belediye ile ilgili olarak çıkan haberlerin büyük bir kısmı Belediye'nin düzenlediği etkinliklere ilişkindir. Belediye'ye ilişkin haberlerin siyasi polemikler ve merkezi siyasete ilişkin konular içerdiği zaman ulusal basında da yer bulduğu görülmektedir.

Belediye'nin internetteki itibar düzeyinin araştırılması için çalışma kapsamında "Çankaya Belediyesi Sesimizi Duy" adlı bir Facebook grubu oluşturulmuş, kısa zamanda grubun takipçi sayısı 500'ün üzerine çıkmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2010 yılında Belediye'nin etkin bir Facebook sayfası bulunmamaktadır. Gruba katılanlara Belediye'nin iletişim kanallarının etkinliği sorulmuş, grubun çoğunluğu Belediye'nin sanal dünyanın olanaklarını yeterince kullanmadığı görüşünü belirtmiştir. Aynı dönemde başkan *Bülent Tanık*'ın bir sosyal medya danışmanı desteği olarak sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaya başladığı izlenmiştir. Çankaya Belediyesi Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün verilerine göre Başkan *Tanık* en fazla sırasıyla Twitter, Facebook, bloglar ve video paylaşım sitelerini kullanmaktadır (Şekil 8).

Sonuç olarak Çankaya Belediyesi temel sorun alanlarının, kurumsal itibar düzeyinin düşüklüğü, iletişim kanallarının etkin kullanılmaması, yurttaşların yerel yönetimlere ve hizmetlere ilgisizliği olduğu görülmektedir. Son dönemde kullanılmaya çalışılan yenilikçi halkla ilişkiler yöntemleri, teknolojik olanakların halkla ilişkilerde kullanılmaya başlanması, sosyal medya iletişim araçları, Belediye'nin motivasyonu yüksek bir halkla ilişkiler birimine sahip olması ise önemli olanaklar olarak görülmektedir. Bu olanaklar



Şekil 8. Çankaya Belediyesi Başkanı Bülent Tanık'ın sosyal medya araçlarını kullanım düzeyi.

Kaynak: Çankaya Belediyesi Basın ve Halkla İlişkiler Birimi.



etkin bir şekilde kullanılarak Çankaya Belediyesi'nin merkezi siyasi alanın etkisi altındaki itibar görünümü değiştirilebilir. Bu amaçla Çankaya Belediyesi'nin halkla ilişkilerde itibar yönetimi yaklaşımına geçmesi, kullanılan iletişim kanallarının etkinliğini ölçmesi, hizmet-halkla ilişkiler-itibar yönetimi yaklaşımını örgütsel olarak hâkim kılması gerekmekte olduğu söylenebilir.

Teknolojik Altyapı

Günümüzde yerel yönetimlerin gelişen teknolojileri kullanarak hizmetlerini elektronik ortamda sunmaya başladıkları görülmektedir. Buna elektronik belediyecilik ya da kısa adıyla e-belediyecilik de denmektedir. E-belediyecilik; belediyelerde hizmet sunumunun, halk katılımının ve yönetimde saydamlığın sağlanmasında elektronik araçların kullanımını sağlayan araçlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Henden ve Henden, 2005, s. 49). Bu anlamda, belediyelerin hizmetlerin sunumuna yönelik olarak ihtiyaç duydukları teknolojik donanım, yazılım ve insan kaynaklarını içermektedir (Durduran ve Geymen, 2008). Monografinin bu kısmında Çankaya Belediyesi'nin teknolojik altyapısı ve e-belediyecilik uygulamaları ele alınmıştır. Bunun için Belediye'nin ilgili birim amirleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

Çankaya Belediyesi'nin, genel olarak elektronik hizmet sunumunda 2009 öncesinde, Ankara'daki diğer ilçe belediyelerinin gerisinde olduğu görülmektedir. Nitekim Bülent Tanık ve ekibi, görev faaliyetleri sonlandırılmış olan Bilgi İşlem Müdürlüğü'nü tekrar faaliyete sokmuş ve çalışmalarını desteklemiştir. Bilgi İşlem Müdürlüğü; bir müdür ve yeteri kadar üst sorumluya bağlı olarak görev yapan Uygulama ve Veritabanı, Güvenlik ve İletişim, Sistem Yönetimi, Proje Yönetim-Kalite ve Dokümantasyon, Donanım Bakım ve Destek ile İdari ve Mali İşler Büroları'ndan oluşmaktadır (Çankaya Belediyesi, 2010a). Belediyenin bilgi işlem sistemi Çankaya Belediyesi'nin 2010 yılında Kolej'deki hizmet binasına göre yapılandırılmıştır. Çankaya Belediyesi'nin 2010-2014 Stratejik Planı'na göre belediyenin mevcut donanım mimarisi Şekil 9'da görülmektedir:

Bu yapı içerisinde ORACLE veritabanı kurularak çeşitli Kent Bilgi Sistemi modülleri oluşturulmuştur. Bunlar; Desktop, Evlendirme, Web, Analitik bütçe, Muhasebe, Eğlence, Reklam, Taşınır mal, Personel, Maaş, Vergiye dayalı tahsilât, Çevre, İşgaliye, Ödeme emri- haciz işlemleri, Sicil, Sicil birleştirme, Tahakkuk, Tahsilât, Başkanlık olarak sıralanmaktadır. Ayrıca belediye araçları için bir

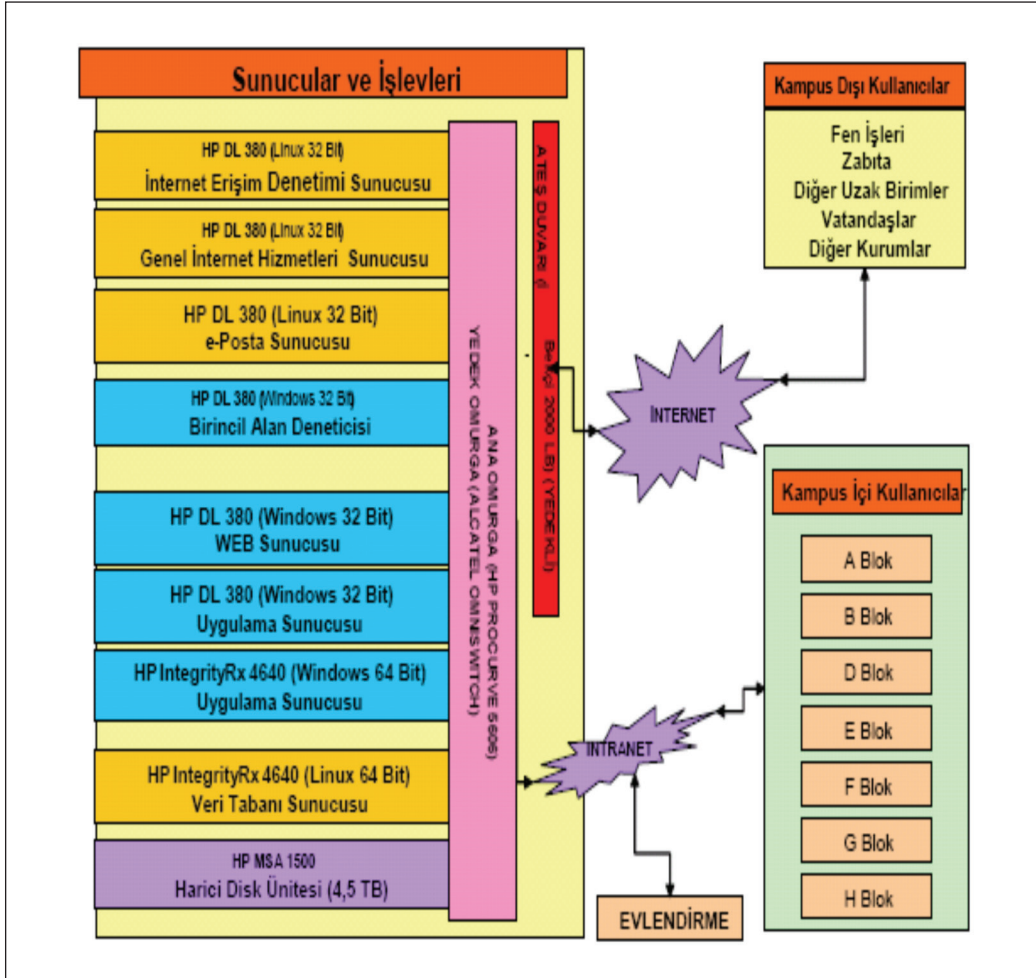
araç takip ve filo yönetim sistemi ile vatandaş ilişkileri yönetim sistemi yazılımları oluşturulmuştur.

Çankaya Belediyesi'nin bilişim teknolojisiyle tanışması 1993 yıllarına dayanmaktadır. Ancak, zaman içinde bu sistemlerin geliştirilmesi için gerekli olan çalışmalar ve yatırımlar yapılmamıştır. Kurum olarak yapılan yanlış bilişim politikalarından ve uzman noksanlığından Çankaya Belediyesi'nin bilgi sistemleri ve alt yapıları eskimiş, yetersiz hale gelmiştir. Örneğin, emlak tahsilât projesi ve personel işlemleri 1993 yılında bilgisayar ortamına geçirilmiştir. Emlak bilgi sistemi 1990'lı yılların başında COBOL yazılım diliyle hazırlanmıştır. Fakat bu yazılım dilinin günümüzde bir geçerliliği kalmamıştır ve bu da Belediye'de hem zaman hem de maddi kayıplar yaşanmasına sebep olmuştur. Ayrıca Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün tespitlerine göre aşağıdaki eksiklikler görülmüştür:

- Teknolojik olarak eskijen sistemlerin yenilenmemesi, yedekleme ve harici veri depolama ünitelerinin kurulmaması.
- Teknolojik yapılanmanın yurttaşlara yeterince tanıtılmaması.
- Donanım ihalelerinde yaşanan sorunlar.

Ayrıca belediyede olmayan; aktif dizin alt yapısının, log yönetim sisteminin, bölge güvenlik duvarının, merkez güvenlik duvarı sisteminin, merkez SSL VPN sisteminin, içerik filtreleme sisteminin, bilişim sistemleri yönetim sisteminin, antivirüs/antispam sistemlerinin, işlemci antivirüs yazılımların, ağ erişim kontrol sisteminin ve web uygulama güvenlik duvarının kurulması, lisanssız kullanılan veya lisansları sona ermiş olan Windows iletişim sistemi lisansları, Windows sunucu lisansları, Microsoft Office lisansları, oracle lisansların güncellenmesi veya satın alınması, eksik masa üstü, taşınabilir bilgisayar ve yazıcı alınması, sunucu sanallaştırma yazılımı alınması, belediye uygulama yazılımları alınması, coğrafi bilgi sisteminin kurulması, personel eğitimleri ve teknik destek konusunda çalışmalar yapılması gerektiği tespit edilmektedir.

Bunların yanı sıra, başkan Bülent Tanık yönetiminde Belediye'nin teknoloji konusunda geride kaldığını kabul etmesi ve kendini bu konuda geliştirmek için bütün olanakları kullanmaya çalışması, Çankaya'da yaşayan yurttaşların teknoloji kullanım düzeyinin ve eğitim seviyesinin yüksekliği sebebiyle belediye hizmetlerinde yüksek kaliteyi talep etmesi, Çankaya ilçesinde ve Ankara'da belediyenin bu konuda iş birliği yapabileceği birçok üniversite,



Şekil 9. Çankaya Belediyesi Kurumsal Ağ Mimarisi Yapısı (Çankaya Belediyesi Stratejik Planı 2010-2014).
Kaynak: Çankaya Belediyesi, 2009c.

teknoloji geliştirme bölgesi ve sivil toplum kuruluşlarının bulunması, Türkiye'nin en büyük belediyelerinden Çankaya Belediyesi'nin coğrafik konumu sebebiyle teknolojik gelişmelere açık olması, diğer birimlerin teknolojik eksikliği dolduracak olan bu birimin diğer kurumlar tarafından kolayca kabullenmiş olması önemli olanaklar olarak tespit edilmiştir. Sonuçta, Çankaya Belediyesi'nin teknolojik altyapısının geliştirilmesi için daha fazla kaynak ayırması ve çaba harcaması, e-belediyeçilik ve m-belediyeçilik uygulamalarını yaygınlaştırması gerektiği söylenebilir.

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Bu monografi çalışmasında yerel yönetimlerin belli bir dönemdeki dinamiklerinin anlaşılabilmesi için geliştirilen bir yöntem 2010 yılında yapılan bir dizi araştırmayla Çankaya Belediyesi'ne uygulanmıştır. Monografi, Çankaya Belediyesi'nin giderek yaşanan, eğitim ve sosyo-ekono-

mik düzeyi yüksek, oy verme davranışı merkezi siyasi alanın eğilimleri tarafından belirlenen bir nüfusa; yapılaşma süreci tamamlanmış, Ankara Kenti'nin çalışma alanı konumundaki bir mekânsal yapıda hizmet sunmanın zorluklarını yaşadığını ortaya koymaktadır. Çankaya Belediyesi'nin kurumsal yapısı incelendiğindeyse; Türkiye'de çok az belediyenin maruz kaldığı siyasal ve kültürel baskıların etkisi altında kalan ve aktör çeşitliliğinin yarattığı karmaşık ilişkiler ağını yönetmeye zorlanan Çankaya Belediyesi'nin, sürdürülebilir bir yerleşim yapısının oluşumuna yönelik bir yerel yönetim yapısı oluşturabilmesi için yalınlık, izleme ve değerlendirme odaklılık, katılımcılık, hizmet sürecinde etkinlik ve verimliliğe-dayalılık, motivasyon ve kurumsal kültürün güçlendirilmesi ilkelerine dayalı yeni bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. "Yeni toplumsal belediyeçilik" sloganı ile ifadesini bulan ve 2009



yılında başlayan dönemde bu ilkelerin bazıları uygulamaya geçirilmeye çalışılmaktaysa da; iş süreçlerinin öğrenen bir yaklaşımla sürekli olarak yeniden tanımlanması, itibar yönetimine geçilmesi, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin öne çıkarılması, örgütsel analizin yol göstericiliğinin temel alınması, hizmet memnuniyetinin yükseltilmesi, hizmet sunum biçimlerinin çeşitlendirilmesi, Çankaya Belediyesi'nin değişen dış koşullarını dikkate alan bir yaklaşımın hâkim kılınması gerektiği söylenebilir. Her şeyden önce bu yaklaşımın ortaya çıkması için Ankara Kenti'nin araştırma altyapısından etkin biçimde yararlanılması yaşamsal bir öncelik olarak öne çıkmaktadır.

Bu monografi çalışması; 2010 yılı itibarıyla Çankaya Belediyesi'nin genel koşullarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu anlamda yapılan ilk çalışmalardan birisi olmakla birlikte gelecek yıllarda yapılacak benzer çalışmalarla tarihsel karşılaştırma olanağı bulması umut edilmektedir. Bu çalışmanın benzerinin ayrıca Ankara'nın diğer belediyeleri ile de yapılması ve mekânsal karşılaştırma fırsatının yakalanması Ankara örneğinden başlayarak yerel yönetimlerin analizinde yenilikçi bir yaklaşım oluşturma potansiyeli taşımaktadır.

Notlar

- 1 Bu çalışmanın 2010 yılını esas aldığından, 2014 yılı yerel seçimlerinden sonra Çankaya İlçesi sınırlarına dâhil edilen Eskişehir Yolu'nun güneyinde kalan bölge araştırmada ele alınmamıştır.
- 2 Çankaya Belediyesi'nin demografik yapı analizi için Türkiye İstatistik Kurumu verilerinden (www.tuik.gov.tr) faydalanılmıştır.
- 3 Monografide kullanılan veriler, çok daha geniş raporlar halinde www.kamusalakil.com sitesinde yer almaktadır. Bu raporlarda bulunan veriler monografi kapsamında özetlenerek yorumlanmıştır.
- 4 İlerleyen yıllarda bütçedeki iyileşme Çankaya Belediyesi'nin kritik öneme sahip SSK İşhanı gibi mülkleri elde etmesi gibi olumlu sonuçlar getirmiştir.
- 5 Bir ilçe belediyesinin park ve yeşil alanları nasıl yapacağına ilişkin olarak mevcut mevzuatlar hususunda T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü verilerinden (www.mevzuat.gov.tr) faydalanılmıştır.
- 6 Nitekim bu monografiye temel oluşturan araştırmaların yapılmasından birkaç yıl sonra Ankara Büyükşehir Belediyesi ile Çankaya Belediyesi arasında Ankara'nın önemli gelişme alanlarından olan Çukurambar'da park ve yeşil alanların yapımı konusunda ciddi çekişmeler yaşanmıştır.

- 7 Çankaya Belediyesi tarafından açılan ihalelerle ilgili veriler Kamu İstatistik Kurumu'ndan (ww.kik.gov.tr) elde edilmiştir.

Kaynakça

- Acartürk, E. (2001). Yerel yönetimlerin hizmet sunumunda alternatif yöntemler. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6,46-60.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2006). *Başkent Ankara 2023 Nazım İmar Planı Raporu*.http://www.ankara.bel.tr/AbbSayfaları/ABB_Nazim_Planı/rapor/3-makroform.pdf 07/12/2010 adresinden 09.08.2011 tarihinde erişildi.
- Ankara Kalkınma Ajansı. (2012). *İstatistiklerle Ankara*. Ankara: Ankara Kalkınma Ajansı Yayınları.
- Ardıç, K., Yüksel, F. ve Çevik, O. (2004). Belediyelerde hizmet kalitesinin (vatandaş tatmininin) ölçülmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 13(3), 63-81.
- Atay, F.R. (2005). *Çankaya*. Ankara: Pozitif Yayıncılık.
- Berk A. (2003). Yerel hizmet sunumu ve belediye iktisadi teşebbüsleri. *Sayıştay Dergisi*, 49, 47-63.
- Bilgin, L. (2008). *Halkla ilişkiler: Olumlu imaj yaratmak*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Çankaya Belediyesi. (2010a). *Çankaya Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü bilgilendirme kitapçığı*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2006). *Çankaya Belediyesi 2007 yılı bütçesi*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2007). *Çankaya Belediyesi 2008 yılı bütçesi*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2008a). *Çankaya Belediyesi 2007 yılı faaliyet raporu*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2008b). *Çankaya Belediyesi 2009 yılı bütçesi*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2009a). *Çankaya Belediyesi 2008 yılı faaliyet raporu*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2009b). *Çankaya Belediyesi 2010 yılı bütçesi*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2009c). *Çankaya Belediyesi 2010-2014 stratejik planı*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çankaya Belediyesi. (2010b). *Çankaya Belediyesi 2009 yılı faaliyet raporu*. Ankara: Çankaya Belediyesi Hizmet İçi Yayını.
- Çınar, T. ve Güler, B. A. (2004). *Yerel maliye sistemi*. Ankara: TODAİE.
- Durduran, S. S. ve Geymen, A. (2008). Belediyelerde toplam kalite yönetimi (TKY) ve Kent bilgi sistemi (KBS) ilişkisi. Erciyes Üniversitesi Jeodezi ve Fotogrametri Bölümü (Yay. Haz.). *Uzaktan algılama ve coğrafi bilgi sistemleri sempozyumu bildiriler kitabı* içinde (ss. 211-232). Kayseri: TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası.



- Duygulu, E. (2003). Örgütsel etkinlik kriterlerinin örgütsel başarımdaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1). 12.10.2014 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003> adresinden erişildi.
- Erdemir, E. (2008). Yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımı: Yönetim organizasyon kongre bildirileri örneği. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss. 397-403). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Gemlik, N., Sıgır, Ü. (2007). Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 267-282.
- Geray, H. (2006). *Toplumsal araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlere giriş: İletişim alanından örneklerle* (Geliştirilmiş 2. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Göküş, M. (1993). *Kamu kurumlarında halkla ilişkilerin yeri ve önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.
- Güler, B. A. (2006). *Yerel yönetimler: Liberal açıklamalara eleştirel yaklaşım* Ankara: İmge Yayınları.
- Gümüšoğlu, Ş., Erdem S., Kavrukkoca, G. ve Özdağoğlu, A. (2003). Belediyelerde beklenen algılanan hizmet kalitesinin SERVQUAL modeli ile ölçülmesi ve Muğla ilinde bir uygulama. 3. *Ulusal Üretim Araçları Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 362-371). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Henden, H. ve Henden R. (2005). Yerel yönetimlerin hizmet sunumlarındaki değişim ve e-belediyecilik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 48-66. www.e-sosder.com adresinden 09.08.2011 tarihinde erişildi.
- Jessop, B. (1990). *State theory: Putting the capitalist states in their place*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Kamu İhale Kurumu. (2009). *Kamu alımlarına ilişkin uygulamalı kılavuz*. Ankara: Kamu İhale Kurumu Yayınları.
- Karacan, E. (2003). *Örgütsel kültür farklılıklarının performans değerlendirme uygulamaları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, N. M. (2007). Gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetsel tutumları arasındaki ilişkisellik: 100 büyük sanayi kuruluşunda bir araştırma. *SDÜ İİBF Dergisi - Naci Karaduman Özel Sayısı*, 12(3), 163-176.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf> adresinden 23.11.2011 tarihinde erişildi
- Punch, K. P. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sargut, S. (2006). Buluşsal arayış ya da sav: Bilimsel makale niteliği üzerine düşünceler. *Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık I. Ulusal Kurultay Bildirileri*, 101-112.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal kültür: Örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1-2), 78-90.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992). Türkiye'de yayımlanan yönetimle ilgili veri temelli makalelerde yöntem. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 19(2), 249-266.
- Vural, A. B. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.