



# Yenimahalle Belediyesi Monografisi\*

## *Monograph of Yenimahalle Municipality\*\**

### Savař Zafer ŞAHİN

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

### Ali Can GÖZCÜ

alican\_gozcu@hotmail.com

DOI: 10.5505/jas.2017.36036

### Öz

Yakın dönemde Türk kamu yönetiminde gerçekleştirilen en dramatik değişiklik ve reformların yerel yönetimler alanında olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda, gelişen ve değişen büyük kentlerin yapılarını dikkate alan büyükşehir sistemi değişikliği gibi yapısal reformların yerel yönetim pratikleri üzerindeki etkilerini izleyebilmek çok önemli hale gelmektedir. Bu monografi çalışması, daha önce Çankaya ve Keçiören Belediyeleri için geliştirilmiş monografi yaklaşımını kullanarak Ankara Yenimahalle Belediyesi'nin belli bir yıldaki durumunu tespit edip sorun ve potansiyellerini ortaya koymaktadır. Monografide, niteliksel ve niceliksel araştırmalara dayalı olarak Yenimahalle Belediyesi'nin 2014 yılı itibarıyla dış çevre koşulları, hizmet sunumu, karar verme süreçleri, teknoloji kullanımı ve iletişim alanlarında bütünsel bir değerlendirmesine yer verilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Monografi, Yenimahalle Belediyesi, Bütünsel değerlendirme, Araştırma alanı, Ankara

### Abstract

*In the recent period, it has been seen that the most dramatic changes and reforms that have been carried out in Turkish public administration have been in local governments. Consequently, following the impacts of structural reforms such as changes in the metropolitan administration system taking into consideration the development and alteration of structures in the large cities, local government practices became crucial. This monograph, using the same monographic approach developed for the Çankaya and Keçiören Municipalities, provides a picture of the situation of Ankara Yenimahalle Municipality in a specific year and presents related problems and potential. This monograph, based on qualitative and quantitative research, presents a holistic evaluation of Yenimahalle Municipality in terms of its external environment, provision of services, decision-making processes, use of technology and communications.*

**Keywords:** Monograph, Yenimahalle Municipality, Holistic evaluation, Research area, Ankara

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

\*\* This study has been written with the help of analysis reports created in the context of the project "Studio for Public Reason (KAM 003) Practice Course Yenimahalle Municipality Institutional Analysis and Improvement Project" supported as part of the Undergraduate Research Projects (LAP) by Atılım University.

## Giriş

Bu çalışma; 2014 yılında yayımlanan Çankaya Belediyesi Monografisi'yle başlatılan ve 2015 yılında yayımlanan Keçiören Belediyesi Monografisi'yle devam eden Ankara yerel yönetim monografileri serisinin bir parçasıdır. Atılım Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü müfredatındaki “Kamusal Akıl Stüdyosu” Programı çerçevesinde, 2014-2015 yıllarında gerçekleştirilen Yenimahalle Belediyesi araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan verilerin gözden geçirilmesi ve bütünsel bir çerçevede değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur.

Yönetim bilimlerinin belli alanlarında vaka çalışmaları ve monografilerden yararlanılması sık karşılaşılan bir durumdur. Özellikle işletme alanındaki deneyimlerin bu şekilde kayıt altına alınması ve daha sonra eğitim ve yönetsel gelişim alanında kullanılması bilinen bir yöntemdir (Patton ve Appelbaum, 2003). Ancak söz konusu kamu yönetimi ve özellikle de yerel yönetimler alanı olduğunda, kurumsal yapıyı incelemenin ve yönetim pratiklerini izlemenin zorlukları bu yöntemin kullanımı konusunda ciddi bir engel oluşturmaktadır. Yapılan sınırlı sayıda vaka analizi çoğunlukla yerel yönetimler gibi karmaşık kurumların gerçekliğinin sadece belli bir yönünü ele almakta, bütünsel analizlere çok nadiren rastlanmaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı ilçe belediyelerinde gerçekleştirilen bu monografi çalışmaları ile hem Ankara yerel yönetim araştırmalarına hem de bütünsel kurumsal analiz konusundaki birikime katkıda bulunmaya çalışılmaktadır. Çalışmayı mümkün kılan yöntem aynı zamanda siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanında uygulamalı eğitimin bir örneği olarak yenilikçi bir yaklaşım olan “kamusal akıl stüdyosu” programıdır. Bu program kapsamında daha önceki monografilerde de izlenen yöntem izlenmiş, önce incelenen kurumla bir işbirliği protokolü yapılmış ardından da akademisyenlerle lisans öğrencilerinin oluşturdukları araştırma ekipleri kurumsal yapıyı farklı başlıklarda analiz etmiştir.

Analizde kullanılan disiplinler arası bir yöntem uygulanmış, kurumsal analizde mekânsal, yönetsel, iktisadi ve coğrafi bileşenlerin etkisi de incelenmiştir. Yenimahalle Belediyesi Monografisi çalışması araştırma sürecinde araştırma sonuçları dört ana başlık ve on bir alt başlıkta değerlendirilmiştir. Her bir konu başlığına ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalarda; belge doküman inceleme, anket, mülakat gibi çeşitli nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, ss.161-162 ve Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2015, s. 184).

Araştırmada aşağıda yer alan temel analiz konularına yer verilmiştir:

1. Mekânsal Yapı Analizi
  - 1.1.Coğrafi ve Mekânsal Yapı
  - 1.2. Demografik Yapı
2. Kurumsal Yapı Analizi
  - 2.1.Teşkilat Yapısı
  - 2.2.Siyasal ve Kültürel Yapı
  - 2.3.Kaynak Kullanımı ve Bütçe
  - 2.4.Kurumsal Kültür Analizi
3. Hizmet Analizi
  - 3.1.Sunulan Hizmetler
  - 3.2.Hizmet Sunum Biçimleri
  - 3.3.Hizmet Memnuniyet Analizi
4. İletişim ve Teknoloji
  - 4.1.Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları
  - 4.2.Teknolojik Altyapı

Çalışmada, yerel yönetimlere ilişkin tüm alt alanları kapsayan tam ve eksiksiz bir analiz değil, ele alınan belediyenin bulunduğu dönemin genel koşullarını anlamaya yardımcı olacağı kabul edilen bir profilin çıkarılması amaçlanmıştır. Kuşkusuz, incelenen Yenimahalle Belediyesi pek çok boyut açısından daha önce monografisi çıkarılan Çankaya ve Keçiören Belediyelerinden farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma Yenimahalle'nin yerel dinamiklerinin farklılığından kaynaklandığı kadar yapılan araştırmanın yapıldığı dönemin özgün koşullarından da kaynaklanmaktadır. Yine de, bu çalışmanın sonuç kısmında daha önceki monografilerle bir karşılaştırma yapılarak elde edilen sonuçlara ilişkin bir değerlendirme de sunulacaktır. Analiz kapsamında farklı alt başlıklarda yapılan analizlerin bir kısmının birbirleriyle ilişkili olduğu da düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmaya başlamadan önce Yenimahalle Belediyesi'ne ilişkin olarak var olduğu düşünülen bazı ilişkiler gözlemlendikleri alanlarda ilgili bölüm sonunda ele alınarak yorumlanacaktır. Böylelikle hem çalışmanın alt alanları arasındaki ilişkilere, hem de daha önceki monografilerle yapılan karşılaştırmaya değinilmiş olacaktır. Ancak, bu çalışmanın kendisi tam bir karşılaştırma olmadığından dolayı genel olarak yine de Yenimahalle Belediyesi'ne ilişkin analizler arasındaki iç tutarlılıkların ya da çelişkilerin ortaya konması esastır.

## Yenimahalle Belediyesi'nin 2014 Yılı Monografisi

### Mekânsal Yapı Analizi

#### Coğrafi ve Mekânsal Yapı

Tarih boyunca insan yerleşimlerinin gelişimini etkileyen başat unsurların coğrafi ve topografik durum ile teknolojik olanaklar olduğu söylenebilir. İnsanoğlu belli bir coğrafyanın yapısına uygun olarak kullanılabilir araziye eldeki teknolojik olanakları kullanarak genişletmeye, yaşanabilir ve erişilebilir kılmaya çabalamıştır. Kentlerin yönetim ve planlanmasına ilişkin yöntemler ve teknoloji geliştikçe kullanılabilir arazilerin miktarı ve erişilebilirliği artmış, kentleşme süreçleri hızlanmıştır. Günümüzde de coğrafi yapının sağladığı olanakların kullanılması ve getirdiği engellerin aşılması insan yerleşimlerinin maliyet ve etkinliğini belirleyen en önemli unsur olma niteliğini korumaktadır. Sanayi Devrimi ve sonrasında Christaller ve Lösch gibi coğrafya alanındaki araştırmacılar bu sebeple çalışmalarını bu alana yoğunlaştırmışlardır (Fischer, 2011). Bu sebeple kentin gündelik ihtiyaçlarını karşılayan yerel yönetim birimlerinin hizmetlerinde, coğrafi yapı ve doğal eşikler büyük önem taşımaktadır. Coğrafi yapı, bir bölgenin yerleşime açılması, konut, ulaşım, altyapı, üstyapı, erişim gibi pek çok konuda yerel yönetimlerce dikkate alınması gereken boyutların başında gelmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde Yenimahalle Belediyesi'nin hizmet sunduğu alanın coğrafi yapısının temel özellikleri, sebep olduğu sorunlar ve sunduğu olanaklar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma yöntemi olarak ikincil kaynaklar kullanılmış ve Yenimahalle Belediyesi İmar ve Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Her ne kadar coğrafi yapı verileri değişmiyor gibi görünse de, yerel yönetimlerin hizmet sunumunda ve yönetimde coğrafi yapıya ilişkin farkındalığı ve bu farkındalığı yerel politikalara yansıtma düzeyi araştırmada dikkate alınmıştır. Ayrıca, belli bir coğrafi yapıda kentleşme süreçlerinin değişken doğası sebebiyle farklı dönemlerde insan, yerleşim ve coğrafi yapı arasındaki etkileşimde çeşitli değişimler olacağı da söylenebilir.

Yenimahalle Belediyesi engebeli bir arazide kurulmuş olup, denizden 830 metre yüksekliğindedir. İlçe'nin yüzölçümü ortalama 274 km<sup>2</sup>'dir. Ankara'nın önemli akarsuları olan Çubuk Çayı, Hatip Çayı ve İncesu Deresi, ilçenin Akköprü mevkiinde birleştikten sonra Çiftlik, Güvercinlik ve Etimesgut'tan geçerek Sincan Osmaniye Köyü yakınında Akıncı Ovası'ndan gelen Ova Çayı ile birleşerek Ankara Çayı adını almakta ve Sakarya Irmağı'nın büyük bir kolu

olarak Polatlı sınırlarına kadar gitmektedir (Ceylan, 2012, s.7). Tarihte İlçe sınırlarında herhangi bir yerleşimin bulunup bulunmadığı konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Ancak, Yenimahalle'nin yerleşilebilir hale gelmesinde Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra Atatürk Orman Çiftliği'nin kurulması ve bölgede bulunan bataklığın kurutulması önemli bir aşama olmuştur (Alpagut, 2017; Ülkenli, 2017). Daha sonra da önce Ankara'daki konut darboğazını aşma çabaları, sanayi alanlarının gelişmesi ve toplu konut yatırımları ilçenin bu akarsuların beslediği düzlüklerde ve Ankara'nın kuzey batı aksında gelişmesini sağlamıştır. Komşu ilçeler kuzeyde Kazan, kuzeydoğuda Keçiören, güneyde Çankaya, batıda ise Etimesgut ve Sincan'dan oluşmaktadır. İlçenin mekânsal gelişiminde Atatürk Orman Çiftliği ve askeri alanlar yakın zamana kadar önemli kamusal eşikler olarak varlığını korumuştur. Yenimahalle'nin yakın çevresindeki ilçelerin de ağırlıklı olarak Ankara kentinin gelişim aksı üzerinde yer alması, ilçenin günümüzde kentsel gelişiminin getirdiği sorunları yoğun bir şekilde yaşamasına sebep olmaktadır.

Yenimahalle bölgesinin 1946-1949 yıllarında Ankara ilinde ortaya çıkan konut sıkıntısı nedeni ile kentin 9. Belediye Başkanı Ragıp Tüzün tarafından gerçekleştirilen girişimler sonucu kurulduğu, yerleşmenin 1950 yıllarında dar gelirli işçi ve memur vatandaşları konut sahibi yapmak gayesi ile ikişer katlı olarak yapılan konutlar ile başladığı, hızlı bir gelişme süreci gösteren Yenimahalle'nin 1 Eylül 1957 tarihinde ilçe merkezi haline getirildiği bilinmektedir (Ceylan, 2012, s.9) (Şekil 1). Aslında ilçenin gelişiminde Başkent Ankara'nın Cumhuriyetin ilk yıllarındaki planlı gelişim sürecinde yaşanan belli bir kırılma noktasının etkili olduğu söylenebilir. Aynı yıllarda Ankara Kalesinin karşısındaki Hıdırlıktepe ve Atıfbey bölgesinde Ankara'nın ilk gecekondualarının da belirlemekte olduğu düşünüldüğünde, Yenimahalle'nin kuruluşunda planlı kentsel gelişmeyi sürdürme ve kentte yaşayan memur ve işçi kesiminin konut sorununa çözüm bulma arayışının etkili olduğu görülmektedir. Yenimahalle'deki ilk konut gelişimi, dönemin gecekondu yasaları uyarınca gerçekleştirilmiştir. Belediye tarafından hazineden devralınan 46 Ha. ve şahıslardan alınan 60 Ha. arazi bu amaçla kullanılmıştır. Emlak Kredi Bankası'na arsa tahsis edilen bireylere kredi verilmiş ve 3 yıl içerisinde inşaatların 2000'den fazlası tamamlanmıştır (Akın, 2007, ss.175-176).

Yenimahalle ilçesinin gelişim sürecinde etkili olan diğer üç önemli mekânsal unsur Batıkent konut projesi (Şekil 2), sanayi bölgeleri ile Demetevler (Şekil 3) bölgesinin



**Şekil 1:** Eski Yenimahalle Konutları (19. Ankara Film Festivalinde Gösterilen “Eski Yenimahalle” adlı belgeselden görüntü, 2007).  
Kaynak: Çilingir, 2007.



**Şekil 2:** Batıkent Konut Yerleşimi.  
Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=O41BuH0AuqE>



oluşumudur. Başkent Ankara'da gecekondulaşmanın hızlanması ve konut sorununun çok ciddi boyutlara varması üzerine 1960'ların sonundan itibaren büyük ölçekli bir konut üretim sürecinin tartışılmaya başlandığı bilinmektedir. Bu tartışmaların da etkisiyle 1970'li yıllardaki sosyal demokrat belediyeçilik deneyiminin önemli bir ürünü olarak Batıkent konut projesi ortaya çıkmıştır (Keskinok, 2005). Daha çok konut kooperatifleri aracılığıyla örgütlenen Batıkent konut alanının tamamlanması 1990'lı yılları bulsa da, Yenimahalle ilçesinin gelişiminde bu bölgenin çok önemli payı olduğu bilinmektedir. Batıkent'in oluşumuyla zamanla İstanbul Yolu etrafına taşınan sanayi bölgelerinde çalışan nüfus için konut stoku oluşturulmuş hem de ilçenin gelişim süreci hızlanmıştır. Öte yandan, ilçenin mekânsal gelişim sürecinde sanayi bölgelerinin de payı bulunmaktadır. 1970'li yıllara kadar Ulus merkezde ve Rüzgârlı Sokak'ta bulunan sanayi tesislerinin zamanla OSTİM (Şekil 4), İvedik ve daha sonra da Şaşmaz Sanayi bölgelerine taşınması, Yenimahalle ilçesini Ankara'nın sanayi merkezi konumuna taşımıştır. Sanayi bölgelerinin Yenimahalle ilçesinde yer seçmesi ilçenin kentsel gelişim sürecini ve toplumsal dinamiklerini derinden etkilemiştir. Son yirmi yıldır Ankara ilinin yeni

yerleşim alanı olarak gelişen ilçedeki, özellikle E-5 Devlet Karayolu çevresinde yerleşim alanları ve sanayi ağırlık kazanmaktadır. Batıkent yerleşim alanı ASELSAN ile tüzel ve özel kişilere ait fabrikalar ve özellikle Macun Mahallesi sınırları içerisinde kurulan Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) ile İvedik Organize Sanayi Bölgesi ve Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ankara Toptancıları (GİMAT) bulunmaktadır. Sanayi bölgelerinin ilçe sınırları içerisinde yer alması ilçenin Ankara içerisindeki konumunu önemli hale getirmiştir. Üçüncü olarak bahsedilmesi gereken unsur da Demetevler'dir. 1970'li yılların sonundan itibaren Yenimahalle eski merkez alanının çevresinde oluşmaya başlayan neredeyse tamamı kaçak, mühendislik hizmetinden yoksun binalardan oluşan Demetevler Mahallesi, bugün bile hem mülkiyet sorunları hem de deprem gibi afetler karşısında dayanıksız yapısıyla tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Ancak, ilginç bir şekilde Demetevler Yenimahalle alt merkezinin yanı sıra ikinci bir alt merkez oluşumu süreciyle Yenimahalle'nin canlı bir ilçe olmasını sağlamaktadır. İlçenin önemli sorunlarının başında Demetevler'in sağlıklı bir kentsel dokuya dönüşümü gelmektedir.



**Şekil 3:** Demetevler.

Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=2HtfdprFp4>

Bunlar dışında Yenimahalle ilçesinde yer alan diğer önemli mekânsal unsurlar arasında Karşıyaka Mezarlık Alanı, Atatürk Orman Çiftliği alanı sayılabilir. Cebeci Asri Mezarlığı'ndan sonra inşa edilen ve çok uzun bir zaman kullanıldıktan sonra artık dolma seviyesine gelen Karşıyaka Mezarlığı ilçenin önemli alanları arasında yer almaktadır. Karşıyaka Mezarlığı ve Demetevler ile eski Yenimahalle Merkezi arasındaki alanda ise 1970'li yıllardan itibaren yerleşime sahne olmuş Şentepe (Şekil 5) gibi gecekondu bölgeleri bulunmaktadır. Atatürk Orman Çiftliği ise İlçenin tüm gelişim sürecinde önemli bir mekânsal eşik niteliğini korumuştur. Mezarlık alanı, Atatürk Orman Çiftliği gibi alanlar İlçenin gelişim sürecinde yerleşilebilir araziler üzerinde bulunmakta olup, Ankara Kentinin bütününe hizmet veren kamusal alanlar olma niteliğini taşımıştır.

1925 yılında Atatürk'ün talimatı ile kurulan ve Türk tarımına öncülük eden Atatürk Orman Çiftliği, 1937' de Atatürk tarafından Türk Milleti'ne bağışlanmıştır. Günümüzde Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na bağlı tüzel

kişiliğe haiz bir kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. 1992 yılında 1. Derecede tarihi ve doğal sit alanı olarak tescil edilmiştir (Kimyon ve Serter, 2015, s.45). Çiftlik içinde aynı zamanda Atatürk'ün doğduğu Selanik'teki evin bir benzeri ile tarihi Karadeniz Havuzu ve Devlet Mezarlığı gibi ziyaret alanları bulunmaktadır. Ankara'nın en büyük yeşil alanlarından birisi Çiftlik arazisi içinde ülkenin en büyük hayvanat bahçesi ile birlikte uzun yıllar kente mesire alanı olarak da hizmet vermiştir. Atatürk'ün direktifi ile 29 Ekim 1940 yılında hizmete açılmış olan hayvanat bahçesinin kuruluş amacı halka yerli ve yabancı hayvan çeşitlerini tanıtmak ve özelliklerini öğretmek hayvan ve doğa sevgisini aşılamdır. 2013 yılı öncesine kadar 178 çeşit hayvan barındırmakta ve yılda ortalama 1 milyon insan tarafından ziyaret edilmektedir. 2011 yılına kadar AOC idaresinde olan hayvanat bahçesi 2011 yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmiş ve 2013 yılında ise kapatılmıştır. Kapatılması ile birlikte hayvanat bahçesindeki hayvanlar başka illere gönderilmiş ve yeniden düzenleme yapıldıktan ve tema park kurulduktan sonra aktif hale geleceği açıklanmıştır. Ancak, son on yılda Çiftlik arazisinin Ankapark,



Şekil 4. OSTİM Sanayi Bölgesi.

Kaynak: OSTİM'li kauçukçular, t.y.



Cumhurbaşkanlığı Külliyesi, Ankara Bulvarı gibi kullanımlar ve ulaşım yatırımlarıyla parçalanması, Yenimahalle ilçesindeki mekânsal gelişim dinamiklerini de derinden etkilemektedir.

Yenimahalle ilçesinin mekânsal ve coğrafi gelişimindeki bu farklılaşmalar, ilçedeki toplumsal yapının mekâna yansımaları da biçimlendirmektedir. İlçenin Batıkent ve Demetevler bölgesi ile merkez bölgesinde orta-üst gelir grubunun, Şentepe, Karşıyaka ve Yahyalar bölgelerinde ise genel olarak orta ve alt gelir grubunun yaşamakta olduğu söylenebilir. Günümüzde ilçe merkezi, topografik yapısı nedeniyle Ragıp Tüzün ve İvedik Caddeleri boyunca ekonomik faaliyetlerin oluşmasına izin vermektedir. Kamu kurumlarının da bu iki cadde boyunca yer seçmiş olması ilçe merkezinde kendine özgü bir ekonomik yapının oluşmasına neden olmuştur. İlçenin merkezinde oturanların çoğunluğu memur ve işçidir. Son yıllarda hızlı bir gelişme gösteren ilçe sınırları içerisinde ticaret ile uğraşanlar da çoğalmıştır.

Araştırma kapsamında Yenimahalle Belediyesi İmar ve Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri ile ilçenin coğrafi ve mekânsal yapısının hizmet sunumuna ilişkin etkileri konusunda derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme çerçevesinde TOKİ işbirliği ile Macunköy, Şentepe, Pamuklar, Mehmet Akif Ersoy mahallelerinde gecekondulaşmaya çözüm olarak kentsel dönüşüm projeleri yürütüldüğü öğrenilmiştir. Ayrıca belediyenin hizmet sunumunda yaşadığı sorunların büyük bir kısmının imar ve planlamadan kaynaklı olduğu aktarılmıştır. Büyükşehir Belediyesi ile yaşanan yetki çatışması ve AOC, OSTİM, İvedik Sanayi bölgeleri ile ilgili sorunların imar sorunlarının başında yer aldığı belirtilmiştir. Genel olarak büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasındaki görev, yetki ve sorumluluk paylaşımından kaynaklanan sorunlara ilgili literatürde yer verilmektedir (Özçağlar ve Karabacak, 2016). Ayrıca 6360 Sayılı Büyükşehir Belediye sistemini yeniden düzenleyen yasa ile Yenimahalle Belediyesi ilçe sınırlarında değişikliklere gidildiği ve bu



**Şekil 5.** Yenimahalle Şentepe Gecekondu Bölgesi.  
Kaynak: Ahmet Soyak Arşivi, 2013.



değişiklikle Ankara'nın önemli gelişim alanlarından olan Çayyolu bölgesinin İlçe sınırları dışına çıkarıldığı belirtilmiştir. Kanun ile birlikte Yenimahalle ilçesine bağlı Dodurga ve Alacaatlı mahallelerinin çevre yolu dışında kalan kısımları Şehitali Mahallesi ile birleştirilmiştir. Şehitali, Aşağıyurtçu, Yukarıyurtçu, Ballıkuyumcu ve Fevziye mahalleleri, Etimesgut ilçe sınırlarına dâhil edilerek, Etimesgut Belediyesine katılmıştır. Ayrıca Dodurga ve Alacaatlı mahallelerinin çevre yolu içinde kalan kısmı ile Çayyolu, A. Taner Kışlalı, Ümit, Koru, Konutkent ve Yaşamkent mahalleleri, Çankaya ilçe sınırlarına dâhil edilerek, Çankaya Belediyesi'ne katılmıştır (TBMM, Kanun No: 6360,<sup>1</sup> 2012). Bu değişiklik ilçenin gelirlerinin azalmasına sebep olmuştur.

Görüldüğü gibi, Yenimahalle ilçesinin mevcut coğrafi yapısı ve mekânsal gelişim süreçleri belediyenin siyasal, yönetsel ve hizmet dinamiklerini belirleyici etkiler oluşturmuştur. İlçe Ankara'nın engebeli coğrafi yapısının batı ya doğru gelişime göreli olarak daha fazla olanak tanıdığı bir kesiminde, kentin gelişim aksı üzerinde yer almaktadır. Akarsuların suladığı vadi ve alüvyal arazilerin cumhuriyet tarihi boyunca tüm kente hizmet verecek açık alanlar olarak belirlenmesi ilçede kullanılabilir araziye belirlemiştir. Ankara kentin gelişiminde planlı konut üretimi, plansız kaçak yapılaşma ve gecekondulaşmanın bir arada gerçekleştiği bir kentsel gelişim deseninde Yenimahalle ilçesi yer yer mekânsal kısıtlarla ayrılmış da olsa çalışan orta sınıfın mekânda yer seçtiği bir İlçe olarak görünmektedir. Nüfusun bu coğrafi kısıtlarla geçirdiği mekânsal gelişim süreci demografik yapıyı da önemli ölçüde belirlemektedir. Demografik yapının genel özellikleri de siyasal ve yönetsel durumu belirleyen temel dinamik olarak bir sonraki kısımda ele alınmaktadır.

### Demografik Yapı

Her kamu kurumunun hizmet alanındaki nüfus dinamikleri ve nüfus yapısı o kurumun hizmet sunum içerik ve biçimini ciddi ölçüde etkilemektedir. Sunulan hizmetler yereldeki nüfusun niteliklerine göre büyük oranda farklılaşabilir. Yenimahalle Belediyesi de tarihsel olarak belli bir coğrafyada özgün bir mekânsal gelişim çizgisi izlemiş İlçede toplumsal dinamikleri belli bir biçimde belirlenmiş bir nüfusa hizmet sunmaktadır. Nüfusun temel dinamik-

lerini anlamak Belediyenin var olduğu siyasal ve yönetsel atmosferi anlamayı da mümkün kılacaktır. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde Yenimahalle Belediyesi'nin hizmet sunduğu nüfusun yapısı ve nitelikleri incelenmiştir.

Demografik yapı analizi için öncelikle Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından 2007 yılında onaylanarak yürürlüğe giren "2023 Ankara Başkent Nazım İmar Planı" Raporunda (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006) yer alan sosyo-demografik ve ekonomik veriler ile TÜİK Ankara ili istatistikleri incelenmiştir. Daha sonra da Yenimahalle Belediyesi ilçe nüfus müdürlüğüyle, Ankara Kalkınma Ajansı'yla, Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar ve Şehircilik Dairesi ile görüşmeler yapılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında ilçe nüfusunun temel demografik nitelik ve eğilimlerine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Yenimahalle'de 2013 yılı itibarıyla toplam nüfusun 591.462 kişi olduğu görülmektedir. Nüfusun %51,14'ü kadın, %48,86'sı erkektir (Tablo I). 2007-2013 yılları arasında cinsiyet bazında kadın nüfusta artış söz konusudur. Genel olarak bakıldığında Yenimahalle nüfusunda 2009-2012 yılları arasında sürekli bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, 2012-2013 yılları arasında ilçe nüfusunda 100.000'e yakın bir azalma görülmektedir. Bu azalma Kasım 2012 tarihinde kabul edilen 6360 sayılı kanunun getirdiği ilçe sınırlarının değişiminin sonucudur. En fazla nüfus artışı 2012 yılında gözlemlenmektedir (Tablo II, Şekil 6). İdari değişiklikler dışında nüfusun sürekli olarak artması Yenimahalle ilçesinin Ankara kentinin kentsel gelişim aksında yer almasıyla yakından ilgilidir.

Mevcut nüfus ilçe genelinde beklenenin oldukça üzerinde bir kentsel yoğunluk deseni oluşturmaktadır. 2012 yılında Ankara'daki Büyükşehir'e bağlı ilçelerin nüfus yoğunluğu sıralamasında Yenimahalle ilçesinin nüfus yoğunluğu en fazla dördüncü ilçe olduğu görülmektedir. Kilometrekareye 2507 kişi düşmektedir. Bu yoğunluğun önemli bir kısmı Demetevler gibi aşırı yoğun bölgeler ile eski Yenimahalle'nin yapı ve nüfus yoğunluğunun geçen yıllar içinde giderek ciddi miktarda artmış olmasıyla ilişkilidir. Özellikle kentsel dönüşüm projelerinin bulunduğu yerlerde yeni oluşan kentsel alanlarda yapı yoğunluğunun da çok yüksek olması nüfus yoğunluğunu

1 6360 Sayılı Kanun Yeni Büyükşehir Kanunu olarak da adlandırılmaktadır. Genel olarak büyükşehir belediyesi sayısını 30'a çıkartan ve büyükşehir belediye sınırlarını il sınırlarına genişleten kanun ile yer yer özel bazı düzenlemeler de yapılmıştır. Bu düzenlemelerden birisi Ankara'da Çayyolu olarak adlandırılan kentsel gelişme alanının Yenimahalle ilçesinden ayrılarak Çankaya ve Etimesgut İlçelerine bağlanması olmuştur.





daha da artırmaktadır (Bektaş, 2014). İlçede yerleşimin bulunduğu alanlarda ciddi bir yapı ve nüfus yoğunluğu bulunmasına rağmen yoğunluğun görece olarak düşük çıkmasının sebebi Karşıyaka Mezarlığı, Atatürk Orman Çiftliği gibi alanların ilçe sınırları içerisinde yer almasıdır (Şekil 7).

Ankara kentinin genelindeki dağılıma bağlı olarak Yenimahalle ilçesinde çalışanların büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe olduğu görülmektedir. Yenimahalle'de çalışan nüfusun sektörel dağılımına bakıldığında hizmet sektöründe 150.000; tarım sektöründe 800; sanayi sektöründe ise 25.000 kişi civarında çalışan olduğu

**Tablo I.** Yenimahalle İlçesi Kadın ve Erkek Nüfus Dağılımı, 2013

	Kadın Nüfusu	Erkek Nüfusu	Toplam Nüfus
Yenimahalle İlçe Merkezi	302,447 (%51,14)	289,015 (% 48,86)	591,462

Kaynak: TÜİK İstatistik Göstergeleri.

**Tablo II.** Yenimahalle İlçesi Yıllara Göre Kadın ve Erkek Nüfus Dağılımı

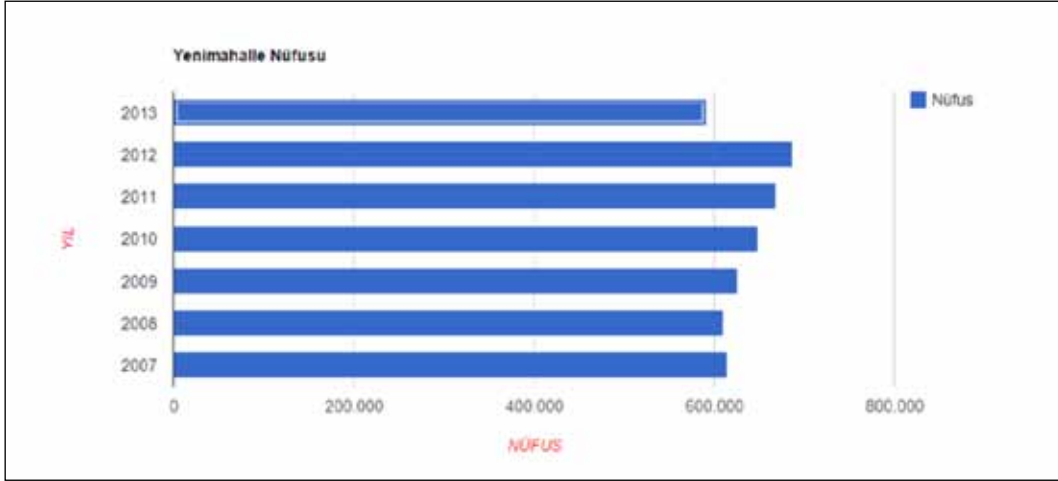
Yıllar	Kadın Nüfusu	Erkek Nüfusu	Toplam Nüfus
2013	302,447	289,015	591,462
2012	351,118	335,924	687,042
2011	340,619	327,967	668,586
2010	332,151	316,009	648,160
2009	320,809	305,017	625,826
2008	310,741	299,146	609,887
2007	313,667	301,111	614,778

Kaynak: TÜİK İstatistik Göstergeleri.

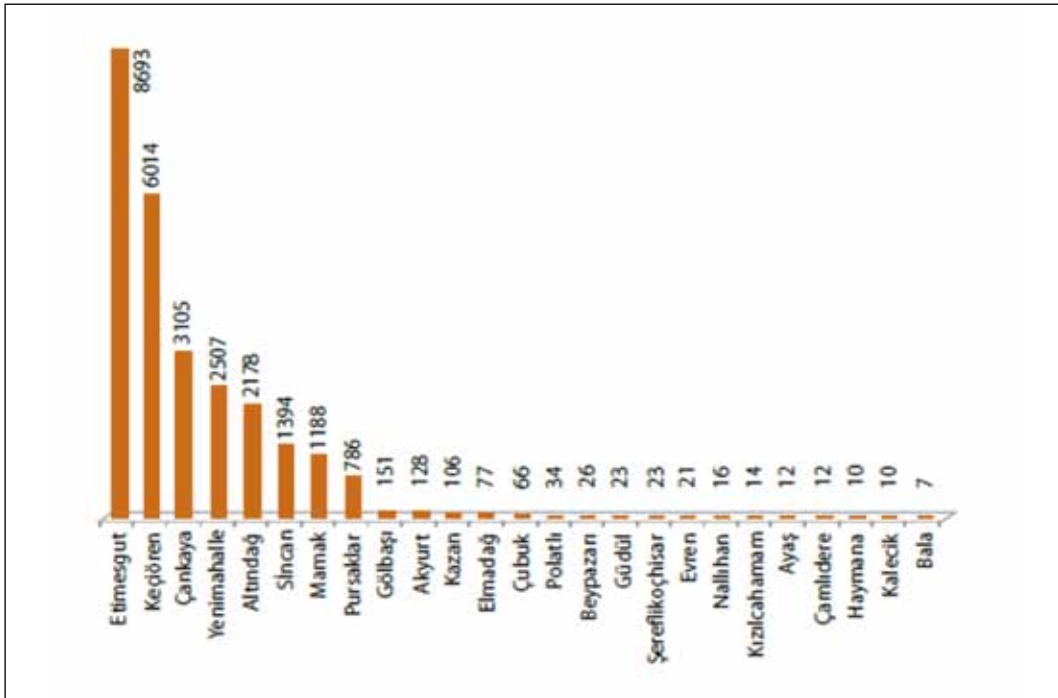
**Tablo III.** Ankara Organize Sanayi Bölgeleri Genel Bilgiler 2013 Yılı Verileri

	İlçe	Kuruluş Yılı	Büyüklüğü (Hektar)	Toplam Parsel Sayısı	İşyeri Sayısı	Çalışan Sayısı
ASO I. OSB	Sincan	1977	954	321	226	30.000
OSTİM OSB	Yenimahalle	1997	476	4.569	5.202	50.000
İvedik OSB	Yenimahalle	2001	477	7.183	6.707	102.927
ASO 2. ve 3. OSB	Sincan	2000	620	325	17	982
Başkent OSB	Sincan	2001	1.014	737	42	2.590
Polatlı OSB	Polatlı	1996	267	83	21	612
Anadolu OSB	Sincan	2002	410	381		
Polatlı Ticaret Odası OSB	Polatlı	2008	50	-		
Şereflikoçhisar OSB	Şereflikoçhisar	2006	141	-		Faaliyet Yok
A. Dökümcüler İhtisas OSB	Sincan	2009	240	-		
Çubuk Hayvancılık İhtisas OSB	Çubuk	2006	255	109		

Kaynak: Ankara Kalkınma Ajansı, 2013, s.100.



Şekil 6. Yenimahalle İlçesi 2007-2013 yılları arası nüfus grafiği.  
Kaynak: TÜİK İstatistik Göstergeleri.



Şekil 7. İlçelere göre nüfus yoğunluğu (kişi / km²), 2012.  
Kaynak: Ankara Kalkınma Ajansı, 2013, s.19.

görülmektedir. 2013 yılı itibarıyla Yenimahalle’de baskın sektörlerin sanayi ve sanayiye yönelik hizmet sektörü olduğu söylenebilir. Sanayide çalışan nüfus büyük oranda ilçede kurulmuş bulunan organize sanayi bölgelerinde bulunmaktadır (Tablo III-IV). Bu sayılar bir yandan da aslında yanıltıcı görünmektedir. Çünkü ilçede ikamet edenlerin önemli bir kısmı Çankaya gibi merkez ilçelerde hizmet sektöründe istihdam edilirken, sanayi bölgelerinde çalışanların da önemli bir kısmı Sincan, Fatih, Etimesgut,

Keçiören gibi ilçelerde ikamet etmektedir. Ancak, bu duruma rağmen, ilçede çalışma çağındaki nüfusun istihdam oranının yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, ilçedeki seçmenlerin siyasal davranışlarını ve belediyeden beklentilerini de biçimlendirmektedir. Bu etkilere daha sonraki kısımlarda değinilecektir.

Yenimahalle’nin bir sanayi bölgesi olmasıyla ilişkilendirilebilecek olan en önemli unsur gelir düzeyinin yüksekliğidir. Ankara’nın kentsel yoksulluk haritası çalışmasına



göre, Yenimahalle nüfusu yoksulluk oranının en düşük olduğu ilçelerdendir (Tablo V). Bu durum, ilçe çalışanlarının istihdam oranının yüksek olması, hizmet sektöründe ve devlette çalışan memur ve işçilerin ağırlıkta olması ile açıklanabilir. Ankara kentinin kentsel gelişim aksı üzerinde olması da İlçede orta ve üst gelir gruplarının

**Tablo IV. 2000 Yılı İtibariyle Ankara İli İşgücünün İlçelere Göre Dağılımı**

Ankara İşgücü	Toplam Nüfus	12 yaş ve üzeri çalışan nüfus	Oran (%)	İşgücü	Oran (%)	İstihdam	Oran (%)	İşsiz	Oran (%)	İşgücünde Olamayan	Oran (%)
Toplam	4.007,60	3.213,099	80,20	1.548.276	49,30	1.378,699	90,00	169,577	10,00	1.664,694	50,70
Altındağ	407,101	311,472	76,50	131,740	42,30	110,657	84,00	21,083	16,00	179,721	57,70
Çankaya	769,331	651,594	84,70	310,975	47,70	279,573	90,00	31,402	10,00	340,566	52,30
Etimesgut	171,293	137,223	80,10	75,247	54,80	67,600	89,80	7,647	10,20	61,972	45,20
Gölbaşı	62,602	27,752	44,30	12,858	46,30	11,398	88,60	1,460	11,40	14,893	53,70
Keçiören	672,817	495,513	73,60	204,102	41,20	177,063	84,40	27,039	15,60	291,582	58,80
Mamak	430,606	323,949	75,20	138,766	42,80	117,148	84,40	21,618	14,60	185,171	57,20
Sincan	289,783	202,661	69,90	84,218	41,60	71,712	85,20	12,506	14,80	118,435	58,40
Yenimahalle	553,344	438,886	79,30	198,653	45,30	173,182	87,20	25,471	12,80	240,228	54,70
Akyurt	18,907	6,068	28,60	2,776	45,80	2,488	89,60	288	10,40	3,291	54,20
Ayaş	21,239	6,161	29,00	2,257	36,60	1,845	81,70	412	18,30	3,904	63,40
Bala	39,714	5,049	12,70	1,776	35,20	1,235	70,00	541	30,00	3,273	64,80
Bey pazarı	51,841	27,136	52,30	9,890	36,40	8,334	84,30	1,556	15,70	17,246	63,60
Çamlıdere	15,339	5,217	34,00	2,012	38,60	1,791	89,00	221	11,00	3,205	61,40
Çubuk	75,119	34,254	45,60	13,618	39,80	11,569	85,00	2,049	15,00	20,635	60,20
Elmadag	43,374	17,166	39,60	6,201	36,10	5,227	84,30	974	15,70	10,965	63,90
Evren	6,167	3,576	58,00	1,081	30,20	761	70,40	320	29,60	2,495	69,80
Güdül	20,938	4,688	22,40	1,998	42,60	1,787	89,40	211	10,60	2,690	57,40
Haymana	54,087	8,766	16,00	3,190	36,40	2,413	75,60	777	24,40	5,576	63,60
Kalecik	24,738	8,980	36,30	3,500	39,00	3,112	89,00	388	11,00	5,480	61,00
Kazan	29,692	11,764	35,00	5,120	43,50	4,473	87,40	647	12,60	6,644	56,50
Kızılcahamam	33,623	12,970	3,80	4,805	37,00	4,237	88,20	568	11,80	8,165	63,00
Polatlı	116,400	13,976	23,60	5,056	36,20	4,285	84,80	771	15,20	8,919	63,80
Şereflikoçhisar	59,128	33,076	56,00	11,876	36,00	9,094	76,60	2,782	23,40	21,199	64,00

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2006, s. 228.

yer seçmesini kolaylaştırmıştır. Düşük gelir gruplarının Ankara kentinde yaşadığı ilçelerin başında Yenimahalle ilçesi gelmemektedir.

2013 verilerine göre ilçe nüfusunun 10.670'i okuma yazma bilmemekte, 12.957 kişinin okuma yazma bilme durumu bilinmemekte, 517.724 kişi ise okuma yazma bilmektedir. Eğitimli nüfustan 84.993 kişi ilkokul, 138.329 kişi lise veya dengi okul mezunu, 109.076 kişi yüksekokul veya fakülte mezunu, 11.805 kişi yüksek lisans ve 3.122 kişi doktora mezundur. Ankara'daki eğitim düzeyi en yüksek ilçelerden birisi Yenimahalle'dir (Tablo VI).

Yenimahalle ilçesinin coğrafi ve mekânsal gelişim süreci bir arada değerlendirildiğinde nüfusun genel olarak orta ve üst gelir grubunda olduğu ve sürekli artış eğiliminde olduğu söylenebilir. Yenimahalle ilçesinin iki önemli gelişim alanı olan Yenimahalle Merkez ve Batıkent daha çok memur ve işçi olarak çalışan kesimlerin ilçede

**Tablo V. Ankara Yoksulluk Oranları 2013 Yılı Verileri**

İlçeler	Ankara Ortalamasına Göre Yoksulluk Oranları (%)	İlçe İçi Düzeye Göre Yoksulluk Oranları (%)
Akyurt	36,50	13,50
Altındağ	17,90	2,50
Beypazarı	17,00	17,00
Çankaya	2,00	20,00
Çubuk	6,50	6,50
Elmadağ	32,90	9,20
Etimesgut	0,40	14,00
Gölbaşı	17,10	14,70
Kazan	30,00	0,00
Keçiören	6,70	14,30
Mamak	10,30	1,10
Polatlı	9,60	1,40
Pursaklar	9,70	0,00
Sincan	5,90	47,30
Şereflikoçhisar	25,00	6,90
Yenimahalle	4,00	4,00

Kaynak: Ankara Kalkınma Ajansı, 2013, s. 89.

yaşamını sağlamıştır. Demetevler ve Yenimahalle Şentepe gibi bölgelerde yaşayan alt-orta gelir grupları ise zamanla ilçenin kentsel gelişme aksında bulunması sebebiyle ticaret ve gayrimenkul sektörlerinde sermaye birikimi yapmaya başlamış, ilçedeki sanayi bölgelerinde ve ticaret alanlarında bulunan yatırımcıların önemli bir kısmını oluşturmuştur. Ankara'nın hizmet sektöründe çalışanların önemli bir kısmının yaşadığı Yenimahalle böylelikle laik ve muhafazakâr eğilimleri olan orta sınıfların bir arada yaşadıkları ve yaşam beklentilerinin yüksek olduğu bir ilçe haline gelmiştir. Bu nüfus yapısının belediyeden beklentilerine ilişkin değerlendirmeler daha sonraki kısımlarla sunulacaktır.

## Kurumsal Yapı Analizi

### Teşkilat Yapısı

Yerel yönetimler belli sınırlar içerisinde yönetsel özerklik sahibidir. Belli bir teşkilat yapısı ve karar alma süreci ile gündelik yaşamın sürmesi için gerekli hizmetler sunulur. Burada her bir yerel yönetimin yönetsel yapının genel karakteristiği ve karar alma süreci açısından yerel toplumsal ve siyasal yapının unsurlarının özgün bir bileşimini yansıttıkları söylenebilir (Keleş, 2012). Bu karar alma mekanizması ve hizmet sunum biçimleri belli bazı yasal dayanaklarla ilişkilendirilmiştir. Her yerel yönetim birimi gibi Yenimahalle Belediyesinin de karar alma süreçleri ve teşkilat yapısı kendi özgün yerel gerçekliğini yansıtan özellikler göstermektedir. Yenimahalle Belediyesi teşkilat yapısının, karar alma ve iş yürütme süreçlerinin örgüt yapısına nasıl yansıdığını gözlemleyebilmek adına Yenimahalle Belediyesi Yazı İşleri Müdürlüğü ve Meclis Raportörlüğü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca 3 Aralık 2014 tarihli meclis toplantısında katılım sağlanarak alınan kararlar ve görüşülen konular üzerinden meclis üyeleri ile mülakatlar yapılmıştır.

Yenimahalle Belediyesi Fethi Yaşar başkanlığı, Müslüm Ertekin başkan vekilliği, Behiç Başar Bal, Erhan Aras ve Gürol Karahisaroğlu başkan yardımcılığı altında örgütlenmiş müdürlükler ve diğer hizmet birimleri ile çalışmalarını yürütmektedir. Birimlerin belediye başkan yardımcılıklarına dağıtımında hizmetler arasındaki ilişkilerin dikkate alındığı görülmektedir. Örneğin, ağırlıklı olarak yol ve üst yapı hizmetlerini yürüten fen işleri, imar ve şehircilik müdürlükleri ve belediyenin taşınmaz yönetimini sağlayan emlak ve istimlak müdürlüğü aynı başkan yardımcısına bağlanmıştır. Başkan yardımcılıklarının sayısının fazla olmamasında



Tablo VI. Yenimahalle Nüfusu Eğitim Durumu 2013 Yılı Verileri

Yaş Grubu	Cinsiyet	Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmeyen	İlkokul Mezunu	İlköğretim Mezunu	Ortaokul veya Dengi Okul mezunu	Lise veya Dengi Okul Mezunu	Yüksekokul veya Fakülte Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	Doktora Mezunu	Bililmeyen	Toplam
6-13'	Erkek	53	31782	49							34	31918
	Kadın	30	30299	60							36	30425
14-17'	Erkek	877	16342			66					18	17303
	Kadın	1	724	15465		172					30	16392
18-21'	Erkek	23	256	4567		10688		410			135	16079
	Kadın	29	282	3220		15280		919			141	19871
22-24'	Erkek	25	185	2386		7033		3042	137	1	433	13242
	Kadın	64	291	1944		6897		4479	191	1	427	14294
25-29'	Erkek	60	255	727	3087	8827		9576	1189	130	1316	25167
	Kadın	88	317	1972	2670	7922		10457	1211	192	755	25584
30-34'	Erkek	56	139	1889	2300	1665	8519	9270	1374	284	912	26408
	Kadın	137	183	3921	1525	1568	8416	9352	1397	299	495	27293
35-39'	Erkek	60	67	2433	1799	1827	7964	7789	1186	349	618	24092
	Kadın	118	150	4916	1754	1686	7812	7494	878	269	376	25453
40-44'	Erkek	43	54	2691	2179	2379	6388	7102	1032	342	445	22655
	Kadın	169	245	5984	2024	2240	6318	5736	582	227	405	23930
45-49'	Erkek	56	72	3170	2036	2404	5409	5847	845	303	380	20522
	Kadın	237	323	6939	1526	2284	5053	4353	345	129	479	21668
50-54'	Erkek	64	73	3977	1206	1997	5669	4891	435	184	547	19043
	Kadın	441	529	7703	832	1746	4513	3122	189	57	521	19653
55-59'	Erkek	72	117	4383	563	1707	4100	4530	280	109	563	16424
	Kadın	798	896	7455	380	1363	2615	2449	88	30	529	16603
60-64'	Erkek	86	125	4129	193	1339	2608	2936	182	68	440	12106
	Kadın	1163	1103	5590	131	917	1378	1285	45	28	536	12176
65+	Erkek	689	896	7749	96	1894	3233	3125	177	93	935	18887
	Kadın	6108	3418	9365	72	1319	1449	912	42	27	1451	24163
<b>Toplam</b>		<b>10670</b>	<b>73658</b>	<b>84993</b>	<b>68406</b>	<b>28335</b>	<b>138329</b>	<b>109076</b>	<b>11805</b>	<b>3122</b>	<b>12957</b>	<b>541351</b>

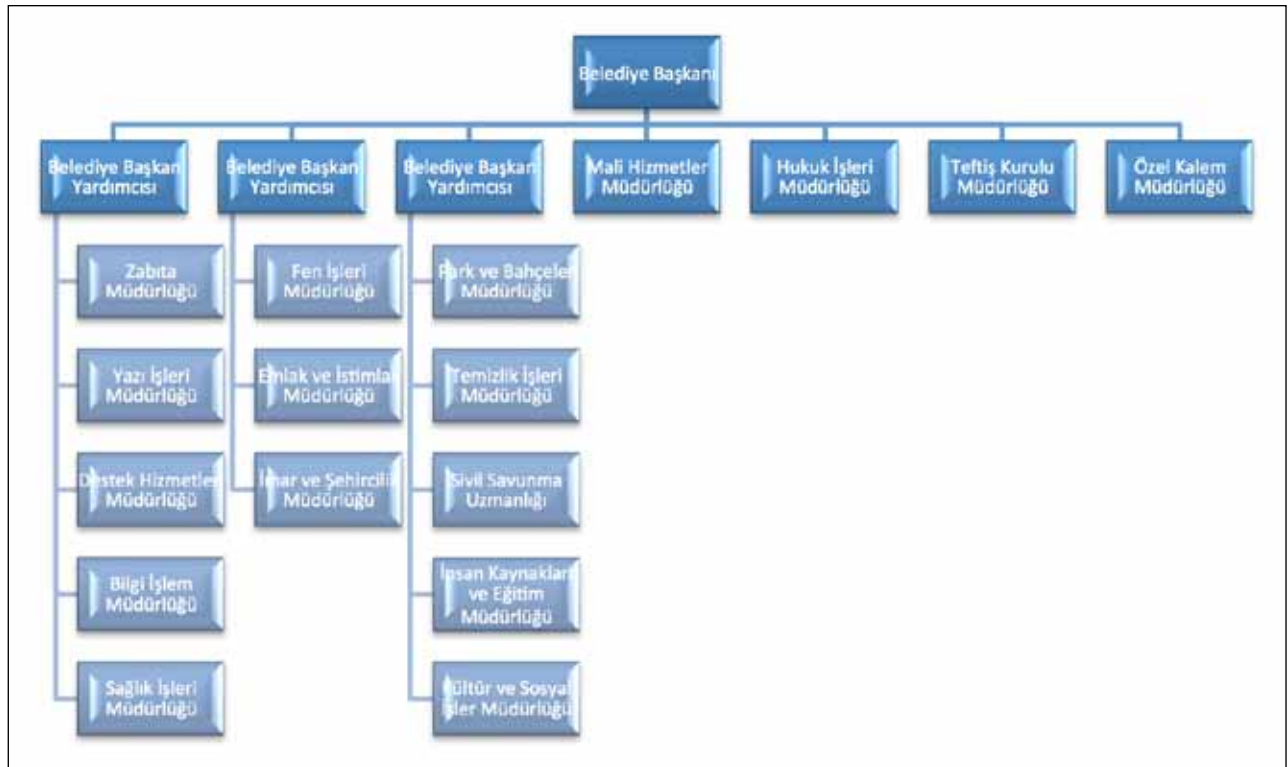
Kaynak: TÜİK, 2013, s. 105.

optimum bir yönetim ve örgütlenme sağlama kaygısı olduğu izlenimi edinilmiştir (Şekil 8). Gerçekten de Başkan Fethi Yaşar'ın konuşmalarında ve belediye yayın organlarına yansıyan demeçlerinde sıklıkla ifade ettiği "özel sektör deneyimi"nin örgüt yapısındaki hiyerarşik durumun ve görev dağılımının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Başkan yardımcısı sayısının görece olarak sınırlı tutulması, yönetimde yatırımların ve karar alma sürecinin daha etkin hale getirilmesi ve bürokratik yapıda dağınıklığın engellenmesi için yapıldığı hususları da mülakatlarda dile getirilmektedir. Ancak, bu iddiaların ölçülebilmesi için daha derinlemesine analizlerin gerçekleştirilmesi gerektiği de açıktır.

Yenimahalle Belediyesi'nin karar organı olan Belediye Meclisine bakıldığında, Meclisin ana muhalefet partisi olan CHP ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yenimahalle Belediyesi Ankara'da CHP iktidarında bulunan Çankaya Belediyesi'nden sonra ikinci belediyedir. 2013 yılı verilerine göre Yenimahalle Belediye Meclisi 22'si CHP, 14'ü AKP, 7'si MHP ve 2'si bağımsız üyeden oluşmaktadır (Yenimahalle Belediyesi, 2014, ss. 14-21). İlçenin toplumsal

yapısının Meclis oluşumuna da yansıdığı, iktidar ve muhalefet partilerinin sandalye sayıları arasında bir denge bulunduğu ve alınacak kararlarda uzlaşma gerekliliğinin ortaya çıktığı söylenebilir. Belediyenin faaliyet raporunun onaylanması gibi kritik konularda meclis üyeleri arasındaki hoşgörü ve birlikte çalışabilirlik önem kazanmaktadır. Belediye Meclisinde yapılan mülakatlarda CHP'li meclis üyeleri meclis komisyonlarında partiler arasında eşit katılım sağlandığını, bunun da birlikte çalışabilirliği artıran bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Belediye Meclis yapısı her nasıl olursa oluşsun, Yenimahalle'de de meclis kararlarının içeriğinin Türkiye'deki diğer belediyelerden çok farklı olmadığı görülmektedir. Meclis daha çok imar ve planlama süreçlerine yoğunlaşmaktadır. Bu durum Ankara kentinin gelişiminde imar planlarında yapılan değişikliklerinin rolüne ilişkin araştırmaları doğrulamaktadır (Kurt, 2006). Yenimahalle Belediye Meclisi 2014 yılı meclis toplantıları incelendiğinde alınan kararların, % 40'lık kısmının imar ile ilgili olduğu, % 25'lik kısmının plan-proje ve bütçe konularını içerdiği, % 20'lik kısmını park ve bahçe konularının oluşturduğu, %



Şekil 8. Yenimahalle Belediyesi 2013 yılı organizasyon şeması.

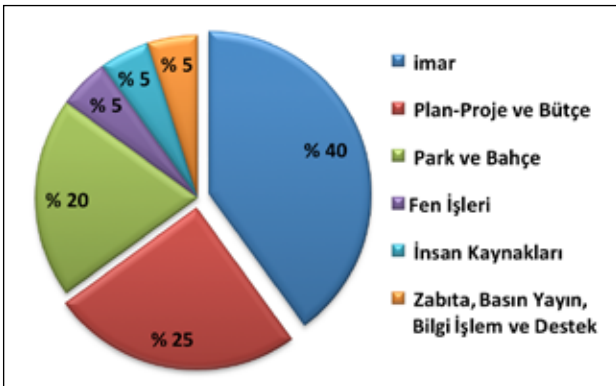
Kaynak: Yenimahalle Belediyesi 2013 Faaliyet Raporu, 2014, s. 51.

5'erlik iki dilimin fen işleri ve insan kaynakları konuları ile ilgili olduğu, kalan % 5'lik kısmın ise, zabıta, basın yayın, bilgi işlem ve destek birimleri ile ilgili kararlardan oluştuğu tespit edilmiştir (Şekil 9). Alınan kararların çoğunluğu imar ile ilgili olmakla birlikte, projelendirme konularının da ciddi bir oranda olması Yenimahalle Belediye Meclisinde alınan kararların Ankara'daki diğer ilçelerden belli bir ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılaşma, belediyenin nüfusun beklentilerini karşılayacak bir yönetim stratejisi uyguladığının da bir göstergesi olarak ele alınabilir.

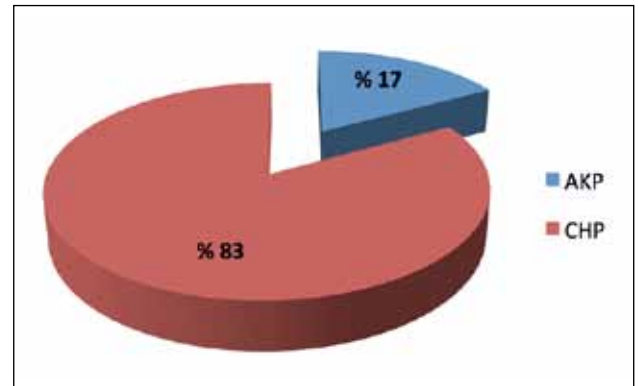
Olağan Meclis görüşmeleri dışında Meclis çalışmalarına ilişkin fikir edinilmesini sağlayan diğer bir önemli konu Meclise çeşitli konularda verilen önerilerdir. Önergelerde, Belediye Meclis Üyeleri hem siyasi varlıklarını göstermekte hem de çeşitli konuları Belediyenin bürokratik yapısından bağımsız olarak Meclis gündemine taşımaya çalışmaktadır. 2014 yılı Yenimahalle Belediye Meclisine sunulan 60 öneriden; 50'sinin CHP'li meclis üyelerinden geldiği görülmüştür. Bunlar; park bahçe, imar, esnaf, kültürel ve vatandaş sorunları, plan ve bütçe konuları hakkındadır. Kalan 10 önerenin ise AKP'li meclis üyelerinden geldiği görülmüştür. Bunların bütçe ve sosyal yardım ve dayanışma konuları ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Şekil 10). Yıl boyunca meclis gündeminin yaklaşık %10'unu önerilerin teşkil etmektedir. Meclis çalışmalarında önerge usulü ile karar alma oranlarına bakıldığında iktidar tarafından verilen önerilerin tamamına yakınının kabul edildiği, muhalefet tarafından verilen önerilerin ise %50 kadarının kabul edildiği görülmektedir. Bu durum, Türkiye'deki yerel yönetim meclislerinin genel karar alma alışkanlıkları düşünüldüğünde istisnai bir durum

oluşturmaktadır. Çünkü genel olarak Türkiye'deki yerel yönetim meclis yapılarında uzlaşma, tartışma ve iletişim süreçlerinin genel olarak çok zayıf kaldığı tartışılmaktadır (Bayraktar ve Kurt, 2010).

Yazı işleri müdürlüğü ile gerçekleştirilen görüşmeler çerçevesinde, Yenimahalle Belediyesi'nin karar alma sürecinde öncelikli olarak halktan gelen isteklerin ve belediye yönetiminin programının ilgili birimler tarafından değerlendirildiği ve önerilerin ilgili Meclis Komisyonları tarafından görüşülerek Meclisin gündem maddelerinin oluşturulduğu belirtilmiştir. Gündem maddelerinin her ayın ilk haftasında toplanan belediye meclisinde görüşülerek karara bağlandığı ve en son belediye encümeni ile belediye başkanı onayıyla yürürlüğe girdiği dile getirilmiştir. Meclis toplantıları her ayın ilk 5 günü yapılmakta ve toplantı öncesi tüm müdürlükler ilgili dosyaları gönderdikten sonra gündem bu şekilde oluşmaktadır. Elde edilen veriler ışığında da Belediye Meclisinin idari yapı ile uyumlu çalıştığı, idari yapının gündeme alınan konularla ilgili yaptığı değerlendirme ve hazırlıkların Meclis çalışmalarına yansıdığı söylenebilir. Bu açıdan karar alma süreçlerinde idari yapının teknik ve bürokratik bilgiden kaynaklı gücünün ya da siyasi yapının siyasi meşruiyet kaynaklı gücünün arasında belli bir denge oluşmuştur. Bu denge Yenimahalle Belediyesindeki nüfusun mekânsal ve toplumsal yapısının bir sonucu olarak da görülebilir. İlçenin planlı kesimlerinde yaşayan orta-üst gelir grupları ile İlçenin daha muhafazakâr ve alt-orta gelir grubunun yaşadığı kesimlerinin belli bir denge içerisinde kararlarda temsil edilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç diyalog ve uzlaşma üzerinden gerçekleşebilirse belediyeyi yöneten kadronun başarılı



Şekil 9. Yenimahalle Belediyesi 2014 Yılı Meclis kararlarının dağılımı.



Şekil 10. 2014 Yılı Yenimahalle Belediye Meclis Üyelerinden gelen önerilerin partilere göre dağılımı.



olması sonucunu doğurmaktadır. Nitekim bir sonraki kısımda da elde edilen siyasi başarının belli oranda karar alma sürecindeki bu farklı tutumdan kaynaklandığı daha ayrıntılı olarak ortaya konacaktır.

### **Siyasi ve Kültürel Yapı**

1946-1949'lı yıllarda Ankara'da baş gösteren konut sıkıntısı üzerine, Ankara'nın 9.belediye başkanı olan Dr. Rağıp Tüzün'ün girişimleri ile kurulan Yenimahalle, cumhuriyet sonrası kurulan bir ilçe olarak Ankara'ya göç eden ve yerleşim bölgesi arayan insanların varlığı ile hızlı bir şekilde büyümüştür. Anadolu'nun farklı yerlerinden gelen insanlarla oluşan Yenimahalle, bu nedenle çeşitli siyasi ve kültürel aidiyet duygusuna sahip insanların iç içe yaşadığı bir ilçe halini almıştır. Bu farklılaşmada hemşehrilik duyguları, çalışma hayatındaki konum, yaşam biçimi gibi unsurlar sayılabilir. Nüfusun yıllar içerisinde değişim ve gelişimi, mekânsal yapının değişimi ile olan ilişkisi siyasal yapı ve süreçlerin de gelişimi açısından önemli etkiler yaratarak Yenimahalle ilçesinin siyasal bileşimini ve belediyenin siyasal yapısını belirlemiştir. Çalışmanın bu kısmında ilgili yazındaki katkılardan faydalanılmış, Yenimahalle Belediye meclisinde üyesi bulunan partilerin ilçe teşkilatları ile görüşülmüş, Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar ile mülakat gerçekleştirilerek İlçenin siyasi ve kültürel yapısı irdelenmeye çalışılmıştır.

Yenimahalle Belediyesi yönetimi bu güne kadar CHP, AKP, SHP, ANAP olmak üzere 4 farklı parti tarafından kazanılmış, CHP ve SHP diğer partilere göre üst üste seçimi kazanan partiler olmuştur. Yenimahalle Belediye Başkanlığı görevini 1984 döneminde ANAP'tan Mustafa Vuran, 1989 ve 1994 dönemlerinde SHP'den Abdurrahman Oğultürk, 1999 döneminde CHP'den Tuncay Alemdaroğlu, 2004 döneminde AKP'den Ahmet Duyar ve 2009 sonrası dönemde CHP adayı Fethi Yaşar üstlenmiştir. 2004 yılında %49.876 gibi yüksek bir oy oranı ile seçimi kazanan Ahmet Duyar bir sonraki dönemde yerini %40.8 oy oranı ile CHP adayı Fethi Yaşar'a devretmiştir. Özel sektör tecrübesi ile başkanlık yaptığını sıklıkla vurgulayan Yaşar, 2014 yılı yerel seçimlerinde oyunu %50.8 oranına taşıyarak ikinci kez seçilmiş olup halen görevini sürdürmektedir. Fethi Yaşar daha önceleri üç dönem Yenimahalle CHP İlçesi Teşkilat Başkanlığı görevini yürütmüş, 2000 yılı sonlarında İlçe Başkanlığı görevini kendi isteği doğrultusunda dönemin genel başkanı ve sekreterine danışarak bırakmıştır. 2004-2009 yılları arasında Yenimahalle ve Büyükşehir Belediyesi Meclis üyeliği görevlerinde bulunan Yaşar, 2009 yılı

seçimlerine CHP belediye başkanı adayı olarak katılmış ve Yenimahalle Belediye Başkanı olarak seçilmiştir. 2014 yerel seçimlerinin öncesinde CHP'nin çok yüksek oy aldığı Çayyolu bölgesinin, 6360 Sayılı Kanun sonrasında Yenimahalle'den ayrılmasına rağmen, Yaşar'ın bu başarıyı göstermesi, kendisinin CHP'nin Ankara'daki en başarılı belediye başkanı olarak görülmesine sebep olmuştur.

Yenimahalle ve özelinde Fethi Yaşar, son yıllarda siyasette Ankara için Çankaya Belediyesi'nin simgelediği değerlere benzeşen bir yapıyı ifade ederek, CHP için önemli temsil noktası haline gelmiştir. Belediye Meclisinde, AKP'li Ahmet Duyar yönetiminde belediye meclisinde 14 CHP ve 31 AKP üye bulunmaktayken, 2014 yılında Fethi Yaşar yönetimindeki belediye meclisinde bu durum tersine dönmüş, 27 CHP ve 18 AKP üyesi ile meclis oluşmuştur. CHP ve AKP Yenimahalle ilçe teşkilatları ile gerçekleştirilen görüşmelerde parti temsilcileri başarı ve başarısızlık hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır. CHP ilçe teşkilatı başarılarını; örgütlü çalışma, sandık örgütlenmesi, örgüt ile başkan adayı ilişkisi, üyelerin destekleri, belediye başkanının geçmişte yaptığı icraatlar, verilen sözlerin tutulmasıyla seçmenin güveninin kazanılması unsurlarıyla açıklamışlardır. AKP ilçe teşkilatı ise başarısızlıklarını; partiye sahip çıkılmadığı için oluşan sorunlar, MHP oylarının bir bölümünün CHP'ye kaymış olması, AKP dönemi belediye başkanı olan Ahmet Duyar'ın ilçe teşkilatıyla fazla ilgilenmemesi, CHP'nin çok iyi reklam yapması hususlarıyla ilişkilendirmiştir.

Aslında, Yenimahalle ilçesinin ağırlıklı olarak ücretli çalışan orta sınıf bir kentli nüfusu barındırdığı, bu nüfusun Batıkent, Yenimahalle Merkez gibi planlı gelişmiş kentsel alanlarda odaklandığı, alt gelir gruplarının ise daha çok Şentepe gibi gecekondu bölgeleri ile Demetevler gibi sorunlu kentsel alanlarda yaşadığı görülmektedir. Bu mekânsal ayrışma, ilçenin siyasi profilinin oluşmasında da etkili olmuştur. Toplumsal ve mekânsal olarak parçalanmış bir görünümü arz eden ilçede, siyasi yelpazenin her iki tarafının da belli dönemlerde başarılı olmasında ilçenin parçalanmışlığı karşısında ihtiyaç duyulan sosyal donatıların ve kentsel düzenlemelerin yapılması etkili olmuştur. Örneğin 2004 yılında iktidara gelen Ahmet Duyar'ın daha çok Çayyolu bölgesi ile ilgileniyor şeklinde algılanması, Yenimahalle'nin geleneksel kentsel dokusunda yaşayanlar açısından tepkiyle karşılanmıştır. Buna karşın Fethi Yaşar, Çayyolu gibi önemli bir oy deposunun kaybedilmesine rağmen sosyal donatı projelerine ağırlık vererek kentsel yaşamın kolaylaştırılmasını sağlamış,





siyasi olarak İlçedeki aidiyet hissini yükselmesini bir araç olarak kullanabilmiştir. Bunun sonucunda da üst üste iki dönem başarıya erişmiştir. Özellikle, pek çok sosyal donatı eksikliği bulunan ilçede Fethi Yaşar'ın tesis yapma yönünde yatırımları kullanmasının da siyasi başarıda etkili olduğu, pek çok sosyal tesisin, spor alanının ilçeye kazandırılmasının başarı algısını güçlendirdiği söylenebilir. Yine Yenimahalle Belediyesi'ndeki ve belediye meclisindeki karar alma süreçlerinin istişareye dayalı olarak yürütülmesi de belediye yönetiminin başarısında bir unsur olarak görülebilir. Ancak, ilçenin yakın gelecekteki sorunlarının bu sosyal donatı alanlarını aşan boyutları olacağı düşünülmektedir. İlçedeki görece olarak genç nüfusun istihdam ve kentsel kimlik sorunlarının dikkate alınması konusunun yakın gelecekte Yenimahalle ilçesinin siyasal profilinin belirlenmesinde etkili olacağı öngörülebilir.

### Kaynak Kullanımı ve Bütçe

Yerel halkın müşterek nitelikli ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ve karar organları halk tarafından seçilen yerel yönetim birimleri olan belediyeler, anayasal düzende belirlenmiş sınırlar içerisinde kamu kaynaklarını kullanmaktadır (Eryılmaz, 2013). Küreselleşme sonrası oluşan yeni ekonomik düzen, kamu yönetimi ve kamu mali yönetimini etkilemiş, yerelleşme ve etkin kaynak kullanımının yerel yönetim birimleri olan belediyelerin kurumsal ve mali açıdan gelişimi için önemli bir noktaya gelmesini sağlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte yeni kamu mali yönetiminin de benimsediği, yerindelik (subsidiarity), performans yönetimi, katılımcılık ve mali saydamlık ilkeleri hizmet sunum etkinliği açısından önemli ilkeler haline almıştır (Demircan, 2008, s. 100). Ancak, yer yer neo-liberal dönemin düzenlemelerinde yerel yönetimlerin önem kazandığı ya da merkezileşmenin öne çıktığı dönemlerin belli bir kurala bağlı olmaksızın birbiri ardına geldiği de görülmektedir. Bu sebeple çeşitli düzenlemelerle yerel yönetimlerin kullandıkları kaynaklara ilişkin olarak önemli değişikliklerin gerçekleştiği, yerel yönetimler için kaynak üretme ve kullanmanın her zaman önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Genel olarak Türkiye'de yerel yönetimlerin kaynak kullanımında vatandaşların taleplerine yönelik bir tercihten çok merkezi hükümetin dağıtımını yaptığı kamu kaynaklarından en etkin pay alma anlayışının baskın olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda bütçe ve kaynakların kullanımı gibi konularda belediyelerin başarısını belirleyen ana unsur olan nüfus

yapısı ve vatandaşların talepleri konularının geri plana atılmasına sebep olabilmektedir. Sonuçta da belediyenin başarısında bütçe ve kaynak kullanımında daha etkin ve talep yönelimli olmanın etkili olduğu görülmektedir.

Günümüzde kaynakların etkili ve verimli kullanımının en temel göstergelerinden birisi olarak belediyenin stratejik hedefleri ile faaliyet raporlarında yer alan bütçenin gerçekleştirme durumu alınmaktadır. Kaynak kullanımı Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu mevzuata göre belediyeler seçim sonrası ilk altı aylık süre içinde beş yıllık bir stratejik plan hazırlamak zorundadır. Bu beş yıllık dönem içerisinde yapılacak tüm harcamaların bu stratejik plana uygun olarak hazırlanacak performans programları ile yönlendirilmesi, hizmet sunumunun da performans programları ve iç kontrol sistemi ile iyileştirilmesi öngörülmektedir (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2014, s.167). Bu çalışma kapsamında da Yenimahalle Belediyesi'nin 2011-2012-2013 yılları arası bütçeleri, stratejik plan (Yenimahalle Belediyesi, t.y.) ve performans programları dikkate alınarak incelenmiştir.

Yenimahalle Belediyesi 2011-2012-2013 yılları bütçe gelirlerine bakıldığında alınan bağış ve yardımlardan sağlanan gelirlerin yıllar içerisinde düştüğü ancak vergi gelirleri ile diğer gelirlerin yıllar içerisinde artış gösterdiği, 2012 yılında yaşanan teşebbüs ve mülkiyet gelirleri ile sermaye gelirlerindeki düşüşün 2013 yılında toplam geliri olumlu yönde etkileyecek artış sağladığı görülmektedir (Tablo VII). Zaman içerisinde özellikle vergi gelirlerinde görülen artışın kent bilgi sisteminin kullanılmaya başlamasının bir sonucu olarak kayıp ve kaçakların tespiti ile ilişkili olduğu söylenebilir. Sonuçta üç yıl gibi kısa bir dönemde belediye gelirlerinde %40'a varan bir iyileştirme sağlanmıştır.

2011 yılı bütçe geliri gerçekleştirme oranı %96 iken 2012 ve 2013 yıllarında bütçe geliri gerçekleştirme oranının %94 olduğu görülmektedir. Gelir bütçesi 2013 yılı için 360.500.000,00 TL olarak belirlenen başlangıç ödeneğine göre, %94'lük bir gerçekleştirme oranıyla 339.554.517,55 TL olarak gerçekleştirilmiştir (Şekil 11). Genel olarak Belediyenin bütçe gerçekleştirme oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bütçede gelirlerin gerçekleştirme düzeyinin yüksek olması yatırımlarda özellikle hizmet alımında belediye-piyasa arasında güven ilişkisinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan mülakatlarda özellikle dikkat çeken bir nokta, "Yenimahalle Belediyesi yaptırdığı işlerin

parasını vaktinde öder” algısının yüksek olmasıdır. Bu algı Belediyenin hizmet sunumunda ve ihalelerinde de başarılı olması sonucunu doğurmaktadır.

Belediyelerin hizmet vermekle yükümlü oldukları nüfusa daha iyi hizmet verebilmeleri için gelir ve giderlerini iyi yönetmeleri beklenmektedir. Öte yandan etkin ve verimli kaynak kullanımının yanı sıra hizmetlerin büyüklüğü ve giderlerin gerçekleşme oranı ile paraleldir. Yenimahalle Belediyesi'nin 2011-2012 ve 2013 yılı bütçe giderlerine bakıldığında en çok giderin, mal ve hizmet alım

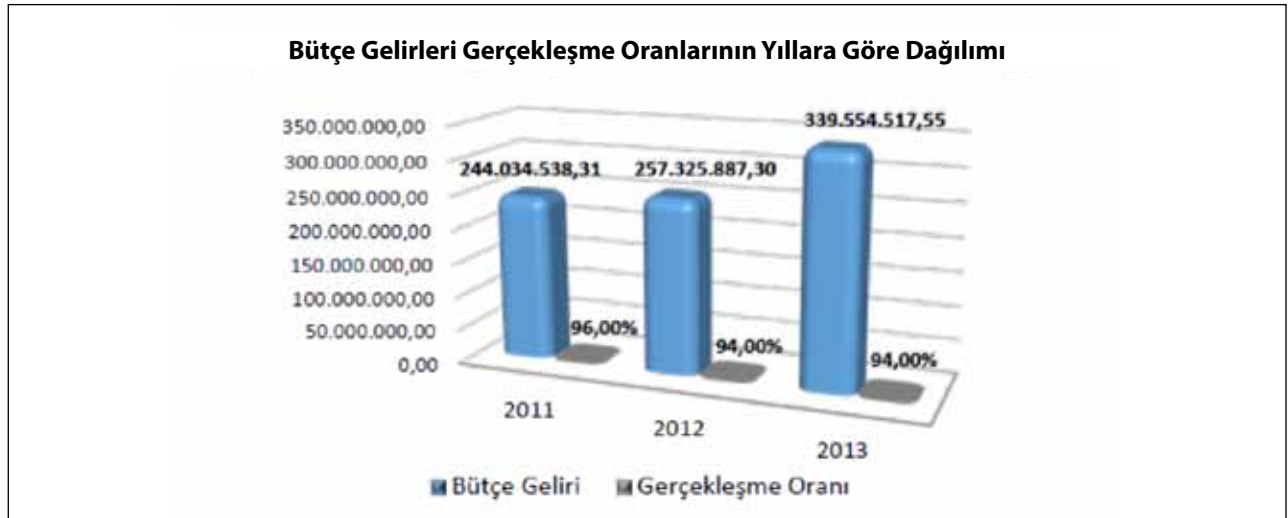
giderleri, sermaye giderleri ve personel giderleri olduğu görülmüştür. Belediyenin dışarıdan hizmet alımı yoluyla iş yaptırma hacminin giderek arttığı görülmektedir. Son üç yıl ortalaması alındığında en az gider kalemini ise sosyal güvenlik devlet primi giderlerinin oluşturduğu görülmüştür (Tablo VIII).

2011 yılı bütçe gideri gerçekleşme oranı %94 iken, 2012 ve 2013 yıllarında bütçe gideri gerçekleşme oranı %99 olarak görülmüştür (Şekil 12). Bütçe giderlerinin gerçekleşme oranının yüksek olmasının, Yenimahalle Belediyesi hizmet

**Tablo VII. 2011-2012-2013 Yılları Bütçe Gelirleri**

Bütçe Gelirleri				
SN	GELİRİN TÜRÜ	2011 (TL)	2012 (TL)	2013 (TL)
01	VERGİ GELİRLERİ	113.678.161,04	128.152.305,60	153.676.310,35
03	TEŞEBBÜS ve MÜLKİYET GELİRLERİ	7.050.423,88	4.526.704,15	11.253.354,14
04	ALINAN BAĞIŞ ve YARDIMLAR	608.868,13	400.900,00	300.000,00
05	DİĞER GELİRLER	97.627.179,90	111.197.845,43	130.009.274,28
06	SERMAYE GELİRLERİ	25.069.905,36	13.048.132,12	44.315.578,78
TOPLAM		244.034.538,31	257.325.887,30	339.554.517,55

Kaynak: Yenimahalle Belediyesi 2014, s. 108.



**Şekil 11.** 2011-2012-2013 yılları bütçe gelirleri gerçekleşme oranı.

Kaynak: Yenimahalle Belediyesi, 2014, s. 114.

sunum hedeflerinin gerçekleşme oranının yüksek olması sonucunu ortaya çıkardığını söylemek yanlış olmayacaktır.

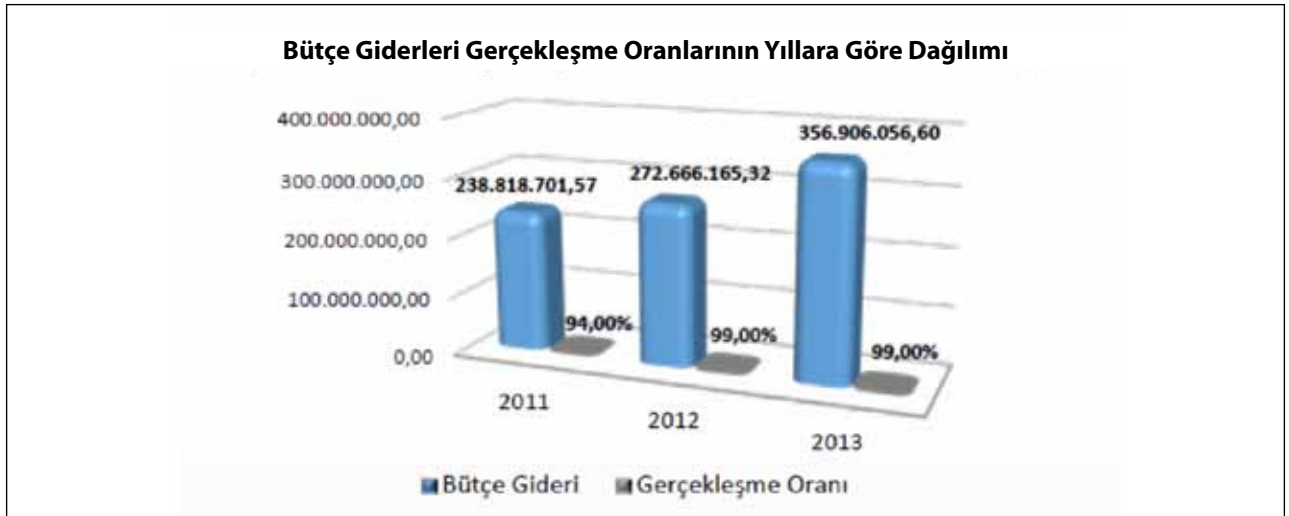
2011- 2012 ve 2013 yılları Yenimahalle Belediyesi bütçe gelir ve giderleri karşılaştırıldığında gelir gider dengesinin genel olarak istikrarlı bir çizgi izlediği görülmektedir. Yalnızca 2012 yılında bütçe gideri, bütçe gelirini aşmıştır

(Şekil 13). Sermaye akışı ve kaynakların harcanması açısından bakıldığında Yenimahalle Belediyesi'nin daha önce incelenen Çankaya ve Yenimahalle Belediyelerine göre daha etkin kaynak kullanımında bulunduğu söylenebilir. Yenimahalle Belediyesi'nin hizmet sunumuyla yükümlü bulunduğu nüfusun genel özellikleri dikkate alındığında,

**Tablo VIII. 2011-2012-2013 Yılları Bütçe Giderleri**

Bütçe Giderleri				
SN	GİDERİN TÜRÜ	2011 (TL)	2012 (TL)	2013 (TL)
01	PERSONEL GİDERLERİ	41.223.823,47	50.377.712,22	56.291.006,70
02	SOS.GÜV. DEVLET PRİMİ GİDERLERİ	6.884.181,96	7.883.627,55	8.505.168,99
03	MAL ve HİZMET ALIM GİDERLERİ	93.791.974,67	100.747.982,08	151.596.997,06
04	FAİZ GİDERLERİ	4.679.483,78	8.996.035,12	11.916.419,17
05	CARİ TRANSFERLER	8.921.895,26	8.144.695,08	11.664.441,66
06	SERMAYE GİDERLERİ	82.163.592,43	93.055.763,27	106.932.023,02
07	SERMAYE TRANSFERLERİ	1.153.750,00	3.460.350,00	10.000.000,00
<b>TOPLAM</b>		<b>238.818.701,57</b>	<b>272.666.165,32</b>	<b>356.906.056,60</b>

Kaynak: Yenimahalle Belediyesi, 2014, s. 109.



**Şekil 12.** 2011-2012-2013 yılları bütçe giderleri gerçekleşme oranı.

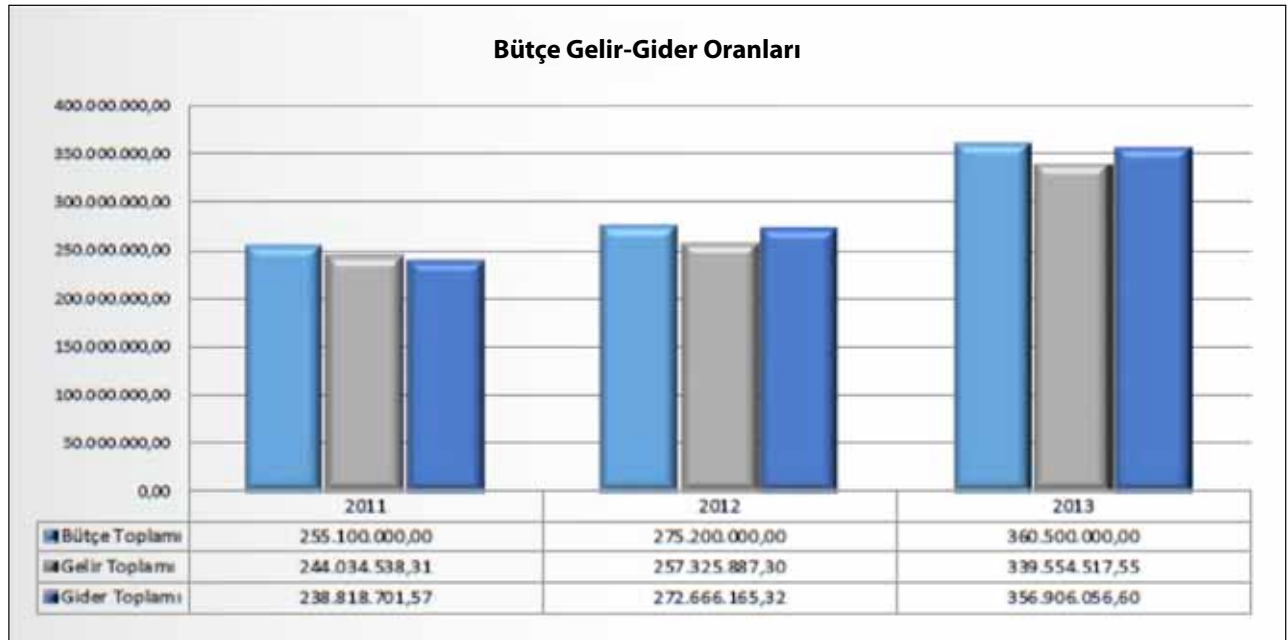
Kaynak: Yenimahalle Belediyesi 2013 Faaliyet Raporu, 2014, s. 114.

belediyenin öncelikle orta ve üst gelir grubunun yaşadığı ve kentin gelişim aksında bulunan bir bölgede mevcut kaynak yaratma potansiyelini kullandığı, oluşturulan kaynakların da yatırıma dönüştürüldüğü ve nüfusun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretiminde kullanıldığı söylenebilir. Özellikle yatırımlarda sosyal donatı tesislerine ağırlık verildiği, bunun da nüfusun geneli açısından bir hoşnutluk hali oluşturulmasında katkıda bulunarak siyasi açıdan Fethi Yaşar'ı güçlendirdiği söylenebilir. Fethi Yaşar sıklıkla bu durumu kendi yaptığı konuşmalarda “kaynakların etkin ve verimli kullanılması, elde edilen kaynakların kentlilerin ihtiyaç duyduğu kültürel ve sportif tesislerin hızlı yapımında kullanılması” şeklinde ifade ederek aslında alışılga geldik siyasi duruşun dışında daha çok performansa dayalı bir yönetim anlayışı uyguladığını da belirtmektedir. Bu kaynak kullanım ve yatırım stratejileri CHP'li bir belediye olarak Yenimahalle Belediyesi'ni genel siyasi yönelimlerin dışında konumlandırmakta ve belediye başkanının bir lider olarak imgesini güçlendirmektedir. Nitekim, Fethi Yaşar'ın Ankara'da CHP siyaseti içerisinde en etkili isimlerden birisi haline geldiği kamuoyunda dile getirilmektedir. Bu açıdan Yenimahalle Belediyesi, genel siyasi tartışmalardan ayrışabildiği ve performansa dayalı bir hizmet algısı oluşturabildiği ölçüde siyasi başarının da elde edildiğinin örneği olarak ele alınabilir.

### Kurumsal Kültür Analizi

Sokrates, Aristo ve Platon gibi Antik Çağ düşünürlerinden bugüne dek üzerinde çalışılmaya devam eden bir kavram olarak “kimlik” örgütsel davranış ve yönetim bilimi ile sosyal bilimlerin değişik disiplinlerinde birçok farklı açıdan ele alınmıştır (Akıncı Vural ve Liedtke, 2017). Örgütsel açıdan giderek daha dinamik ve karmaşık hale gelen örgütlerin işleyişinde aidiyet, sahiplenme ve duygudaşlık önemli unsurlar haline gelmektedir. Bürokratik oluşumların azalması ve örgütlerin sergilediği duruş, örgütsel kimlik kavramının önemini artırmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017, s. 324). Örgütsel kimliği oluşturan en temel unsurlardan birisi, örgütlerdeki çalışanların kolektif bir kimliğe sahip olma durumlarıdır. Kolektif kimlik; belirli değerler, normlar ve gelecek hedeflerinin, kolektif bütünü oluşturan tüm üyeler tarafından benimsenmesi ve bir bütündeki parça hissini bu değerler üzerinde oluşmasını ifade etmektedir (Güven, 2011, s. 4).

Kurum kimlik, bireysel kimlikten farklı olan ancak kolektif kimliğe benzer biçimde örgütün/işletmenin sahip olduğu kimliği ifade etmektedir. Kurum kimlik, kurumun sahip olduğu değerleri, iş ve işleyiş felsefesini, ortak normları bir dizi sembol, dizayn, logo ve slogan gibi ayırt edici özellikler ile var olması anlamına gelmektedir.



Şekil 13. 2011-2012-2013 yılları bütçe gelir – gider oranları.

Kaynak: Yenimahalle Belediyesi 2013 Faaliyet Raporu, 2014, s. 116.

Bu imaj ve görseller, şirketin bulunduğu konum, tanıtım materyalleri, resmi yazışmalarda kullandığı yazı dili ve hatta stili kurumsal kimliği oluşturan onlarca unsurdan birkaçıdır. Yerel yönetimler özelinde bakıldığında ise belediyelerin sahip olduğu logoları, iş yapış biçimleri, kurumsal kimliği gösteren diğer çalışmaları o belediyenin faaliyetleri hakkında ipuçları sunmaktadır. Kurumsal kimliğe sahip olan belediyelerin hizmet ve faaliyetlerini daha ileriye taşıyacak olan unsur ise belediyede çalışan kişilerin de bu kurumsal kimliği benimsemeleri ve pozitif bir kurumsal kültür ortamının oluşmasıdır (Güven, 2011, ss.5-8). Yapılan çalışmalarda belediyelerde yerel seçimler sebebiyle çalışanların siyasi bir dönüşüm döngüsü içerisinde istikrarsız bir kültürel ortamı deneyimledikleri ve olumsuz bir kurumsal kültürü benimseyen, çalıştığı kuruma aidiyet hissedemeyen çalışan sayısının bir hayli az olduğunu göstermektedir. Son dönemde yerel yönetimler özelinde bu tür kimlik ve aidiyet çalışmaları yapıyor gibi görünse de aslında yapılanın çalışan aidiyetini ve memnuniyetini artırmaktan çok algıyı yönetmeye yönelik halkla ilişkiler çalışmalarından ibaret olduğu eleştirileri sıklıkla yapılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde Yenimahalle Belediyesi çalışanlarının kurumsal aidiyet duygularını ve kurum politikalarından memnuniyet derecelerini ölçümlemek amacıyla uygulanan çalışan memnuniyet anketi sonuçlarına yer verilecektir. Çalışan bağlılığı kurumlar nezdinde son yıllarda önemini daha da artırmıştır. Kaybedilen her çalışan ciddi maliyetlere, bilgi kaybına hatta kurumsal imaj kaybına neden olabilmektedir. Çalışan memnuniyetini ve

bağlılığını ölçmek, olası sorunların önceden belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Alınan geri bildirim, memnuniyeti ve üretkenliği arttırmaya ve kurumsal kimliği taşıyan çalışanların artmasına olanak sağlamaktadır.

Yenimahalle Belediyesi (merkez) binası içinde 15 farklı birimde çalışan toplamda 100 personele, yüz yüze anket uygulanmış ve sorulara verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)” seçeneklerinden oluşan beşli likert ölçeği ile ölçümlenmeye çalışılmıştır (Tablo XI). Aynı anket daha önce Çankaya ve Keçiören Belediyelerine de uygulanmıştır.

Ankete katılan personelin % 63’ünün erkek, % 37’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların yaklaşık % 70’i 25-45 yaş aralığındadır. Ankete katılanların genel olarak genç bir çalışan profiline sahip olduğu söylenebilir (Şekil 14 ve Şekil 15). Katılımcıların cinsiyet açısından erkek ağırlıklı olması belediyelerde çalışanların daha çok erkek ağırlıklı olmasının da bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Ankete katılan çalışanlara kurumsal kimlik ve çalışan memnuniyeti açılarından belli ifadeler verilerek bu ifadeler ne düzeyde katıldıkları anlaşılmaya çalışılmıştır (Tablo IX). Bu ifadeler oluşturulurken kurumsal kültür ve kimliğin somut ve somut olmayan unsurlarına ilişkin genel yargılar ele alınmıştır.

Genel olarak çalışanların memnuniyet düzeyinin daha önce incelenen Çankaya ve Keçiören Belediyelerine göre



Şekil 14. Katılımcıların yaş dağılımı.



Şekil 15. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.

görel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek memnuniyet derecesi olan ifadeler bakıldığında Yenimahalle Belediyesi'nin fiziki ve sosyal çalışma ortamının uygun olduğunun ve Belediye'nin çağın gerekliliklerine ayak uyduran bir kurum olduğunun teyit edildiği görülmektedir. Yine çalışma koşullarına ilişkin diğer boyutlar olan Yenimahalle Belediyesi'nde çalışma mutluluk düzeyi, çalışma için kullanılan teçhizatın durumu, belediyenin vizyonu gibi konularda da memnuniyet düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir. Memnuniyet düzeyinin en düşük ölçümlendiği konu ise ücret ve ödül politikaları ve çalışanların iletişimi ve görüşlerinin alınması ile ilgilidir. Çalışanların önemli bir kısmının son dönemde sözleşmeli çalışan haline gelmesi

sebebiyle iş güvenliği gibi kaygıların gündeme gelmesi, yerel yönetimlerde özlük haklarının merkezi yönetimlerde çalışanlara göre görel olarak daha düşük kalması gibi sebeplerle bu durumun ortaya çıktığı söylenebilir.

Aslında Yenimahalle ilçesinin nüfus yapısı, siyasal yapı ve belediyenin karar alma süreçleri dikkate alındığında, çalışanların memnuniyet düzeyinin ve kurumsal kültürün geliştirilmesinin çok önemli olduğu görülmektedir. Yenimahalle ilçesi gibi orta sınıf ve farklı yaşam tarzlarına sahip vatandaşların yaşadığı bir ilçede belediye çalışanlarının da bu çeşitliliği yansıtaacağı varsayımında bulunulabilir. Anket sonuçlarına göre Yenimahalle Belediyesi'nin, çalışan memnuniyetini artırmak için kurum içi ödüllendirme mekanizmalarını geliştirmesi,

**Tablo IX.** Yenimahalle Belediyesi Kurumsal Kültür ve Çalışan Memnuniyeti Anketi Sonuçları

Sorular	Ortalama
1. Aldığım eğitime uygun bir işte çalışıyorum.	3,34
2. Çalışma koşulları ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	3,02
3. Yöneticilere / amirlere sorunlarımı iletme imkânım var.	3,85
4. Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.	3,83
5. Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.	3,64
6. Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizmaları işletilmektedir.	2,85
7. Aldığım maaştan memnunum.	2,97
8. Yenimahalle Belediyesi çalışma ortamı fiziki ve sosyal açıdan uygundur.	4,00
9. Her gün memnun bir şekilde işime geliyorum.	3,52
10. Bireysel gelişim için rotasyon çalışması yapılır.	3,06
11. Amirlerimiz bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşır.	3,30
12. Yenimahalle Belediyesi yönetimine güven duyuyorum.	3,70
13. Yenimahalle Belediyesi'nin kalite hedefleri açıktır.	3,87
14. Yenimahalle Belediyesi'nin amaç ve hedefleri bize açıklanır.	3,50
15. Yenimahalle Belediyesi'nin tüm çalışanları kaliteye sahip çıkar.	3,38
16. Yenimahalle Belediyesi'nin yaptığı bütün işlerin kalite düzeyi yüksektir.	3,66
17. Kendimi belediyenin aile üyesi olarak görüyorum.	3,27
18. Yenimahalle Belediyesi'nin mali kaynaklarının yerinde ve etkin kullanıldığını düşünüyorum.	3,48
19. Yenimahalle Belediyesi'nde çalışmaktan memnunum.	3,96
20. İşimi yaparken ihtiyaç duyduğum bilgi, araç- gereç yeterlidir.	3,98
21. Bağlı olduğum bölümün amiri bana zaman ayırır.	3,89
22. Tekrar işe başlasam yine Yenimahalle Belediyesi'ni tercih ederim.	3,63
23. Yenimahalle Belediyesi'nin ülke çapında iyi bir vizyona sahip olduğunu düşünüyorum.	3,95
24. Yenimahalle Belediyesi'nin çağın gereklerine ayak uyduran bir kurum olduğunu düşünüyorum.	4,00

çalışanların görüşlerinin karar alma süreçlerinde daha fazla dikkate alınmasını sağlaması gerektiği düşünülebilir.

## Hizmet Analizi

### Sunulan Hizmetler

Yerel yönetim birimleri olan belediyelerin varoluş amacı mahalli müşterek ihtiyaçları gidermeye yönelik hizmetlerin sunumu olarak da tanımlanmaktadır. Bu hizmetlerin sunumunda merkezi yönetim tarafından belirlenmiş olan zorunlu görevler dışında ihtiyari yetkiler de kullanılmaktadır. Her bir yerel yönetim biriminin zorunlu hizmetleri nasıl sundukları ve ihtiyari yetkilerini nasıl kullandıkları onları birbirlerinden farklılaştırmaktadır. Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan ilçe belediyeleri dikkate alındığında bu anlamda bir kimlik krizinin yaşandığı söylenebilir (Şahin, 2012). 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu yürürlükte olmakla birlikte, 6360 Sayılı Kanun'la büyükşehir belediyelerinin yetki alanlarının hem alansal hem de konu açısından genişlemesi ilçe belediyelerinin hizmet alanının fiili olarak daralmasına sebep olmuştur. Özellikle 5216 Sayılı Kanun'la büyükşehir belediyelerinin planlama ve fen işleri gibi pek çok alanda re'sen yetki kullanabilmeleri ilçe belediyelerini hizmet sunumu açısından zor bir duruma sokmuştur. Bu durum karşısında ilçe belediyelerinin zorunlu hizmetlerin yanı sıra ihtiyari hizmet alanlarında yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlara yönelmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Burada özellikle yol, kaldırım, üstyapı çalışmalarının yanı sıra görünürlüğü yüksek sosyal donatılar ve tesisler yapma eğilimi artmaktadır. Bu tür bir yaklaşıma yönelebilmek, mevcut personel ile mümkün olmadığı için de eldeki kaynakları etkin bir şekilde ihalelerde kullanarak, taşeronlar aracılığıyla hızlı sonuç alan ilçe belediyeleri daha başarılı görülmeye eğilimindedir. Bunun sonucu özellikle ilçe belediyelerinde ihale ile sosyal donatı tesisleri oluşturma eğiliminin artmasıdır.

Bu çalışma kapsamında Yenimahalle Belediyesi tarafından sunulan hizmetler, sunum biçimleri ve bütçe kaynak kullanım ilişkisi 2011-2013 Faaliyet Raporlarında birimler bazında incelenmiştir. İnceleme sonuçlarına göre Yenimahalle Belediyesi'nin özellikle Bilgi İşlem Müdürlüğü ve Fen İşleri Müdürlüğü'nün diğer birimlerden farklılaştığı görülmektedir. Bilgi İşlem Müdürlüğü sorumluluğunda olan hizmetlerin çağın gerekliliklerine uygun olarak,

e-belediyecilik faaliyetlerine yönelik olduğu gözlemlenmiştir. Bu alanda önemli yatırımlar yapılmıştır. Sunulan hizmetler içerisinde bir başka dikkat çeken hizmet Fen İşleri Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen alt yapı, imar ve tesisler ile ilgili olarak belediyenin faaliyet sayısının yoğunluğudur. Aynı şekilde İmar ve Şehircilik Müdürlüğü hizmetleri ile ilgili de yoğunluk olduğu tespit edilmiş ve monografi çalışması çerçevesinde incelenen meclis kararları ile müdürlüklerin hizmet sunum yoğunluklarının paralel olduğu görülmüştür. Özellikle Yenimahalle Şentepe'de yer alan gecekonduların kentsel dönüşümü için harcanan çabaların bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Yenimahalle Belediyesi tarafından gerçekleştirilen kültür ve sosyal işler, sağlık, eğitim, park bahçe ve temizlik konularında da hizmet sunum yoğunluğu olduğu görülmüştür (Yenimahalle Belediyesi, 2014, ss. 78-88). Yapılan bu değerlendirme sonucunda Yenimahalle İlçe Belediyesi'nin, ilçe belediyelerinin değişen mevzuat çerçevesindeki dönüşümüne uygun bir örnek olduğu görülmektedir. Daralan yetkilerden kaynaklanan etki azalımının telafi edilebilmesi için vatandaşa yakın hizmet sunumunun tercih edildiği, görünür üst yapı yatırımlarının ağırlık kazandığı bir yönetim yaklaşımı oluşmaktadır. Belediye, sosyal yardımların örgütlenmesi için "yenikart"<sup>2</sup> gibi yenilikçi yaklaşımlara da başvurmaktadır. Bu durum bir sonraki bölümde yer alan belediye ihalelerine ilişkin değerlendirmede de doğrulanmaktadır.

### Hizmet Sunum Biçimleri

Türkiye'de belediyeler, hizmet sunumunda yaygın olarak ihale yöntemini kullanmaktadır. İmtiyaz, yap-ışlet-devret, ortaklaşma, yönetimler arası işbirliği, fiyatlandırma, emanet, kupon ve daha pek çok alternatif hizmet sunum yöntemi bulunmasına rağmen ihale yönteminin yoğun kullanımı devam etmektedir (Şahin, Çekiç ve Gözcü, 2015, s. 201). Yine yürürlükte bulunan kamu ihale mevzuatında ihalelerin de türleri bulunmasına rağmen, en fazla açık ihale yöntemine başvurulduğu görülmektedir. Yenimahalle Belediyesi'nin de bu konuda bir istisna oluşturmadığı, hizmetlerde daha çok açık ihale yöntemine başvurulduğu söylenebilir. Çalışmanın bu bölümünde Yenimahalle Belediyesi'nin 2010-2014 yılları arasında gerçekleştirdiği ihalelere ilişkin olarak, Kamu İhale Kurumu resmi ihale veri tabanı olan EKAP sisteminden elde edilen veriler

2 Yenikart, Yenimahalle Belediyesi'nin maddi durumu iyi olmayan vatandaşlara destek olmak için bankalarla işbirliği içerisinde oluşturduğu bir elektronik kart sistemidir. Uygulamada, yardım etmek isteyenler ve yardım almak isteyenler aynı kartı edinmekte, bankaların kredi kartı sistemi kullanılarak yardıma ihtiyacı bulunanların Yenimahalle'de yer alan esnaftan belli ihtiyaç maddelerini temin etmesi sağlanmaktadır.

ışığında yapılan analiz sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen verilerde yer alan fen işleri, destek hizmetleri, park ve bahçeler, mali hizmetler, zabıta, temizlik işleri, kültür ve sosyal işler ve bilgi işlem müdürlükleri olmak üzere toplamda sekiz birimin ihaleleri tür, tarih, onay ve iptal durumlarına göre analiz edilmiştir.

Yenimahalle Belediyesi'nin 2010 yılında açtığı ihalelerin %98'inin sonuç ilanı yayımlanmış, %2'si ise iptal edilmiştir. 2010 yılında yapılan ihalelerin büyük bir diliminin onaylanmış olduğu görülmektedir. %2'lik dilimin iptal sebebi ise yeterli rekabet ortamının oluşmaması olarak belirtilmiştir (Şekil 16). İptal oranının bu derece düşük olması yerel seçimlerden hemen sonraki yıl olması ve ihale sayısının düşük olması ile açıklanabilir.

Yenimahalle Belediyesi'nin 2011 yılında yaptığı ihalelerin %84'ünün sonuç ilanı yayımlanmış, %15'i iptal edilmiş, %1'inin teklif değerlendirilmesi tamamlanmıştır. İptal sebepleri ise rekabet ortamının oluşmaması, teklif verenin istekli çıkması, ihale usulü ve şeklinin değişmesi, teknik

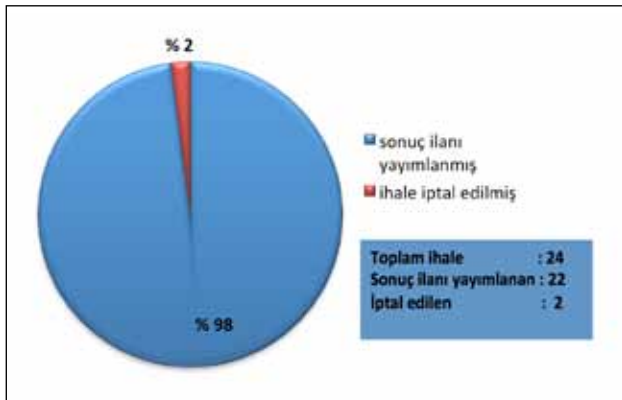
şartname oluşturulurken hata yapılması, yeterli rekabet unsurlarının olmaması, iş deneyim belgesinin yasa ve yönetmeliklere uygun olmaması, verilen teklifin maliyet üzerinde olması olarak sıralanmaktadır (Şekil 17). İptal oranı belediyelerin geneli düşünüldüğünde düşük bir orandadır.

Yenimahalle Belediyesi'nin 2012 yılında yaptığı ihalelerin %83'ünün sonuç ilanı yayımlanmış ve %17'si iptal edilmiştir. İptal gerekçeleri ise; tekliflerin değerlendirme dışı bırakılmasından dolayı gecikme yaşanması, yeterli rekabet ortamının oluşmaması, ihalenin niteliğinin ve miktarının değişmesi, tekliflerin maliyetin üzerinde olması, idare tarafından değişiklik, firmanın iş deneyimi belgesindeki uygunsuzluk olarak belirtilmiştir (Şekil 18).

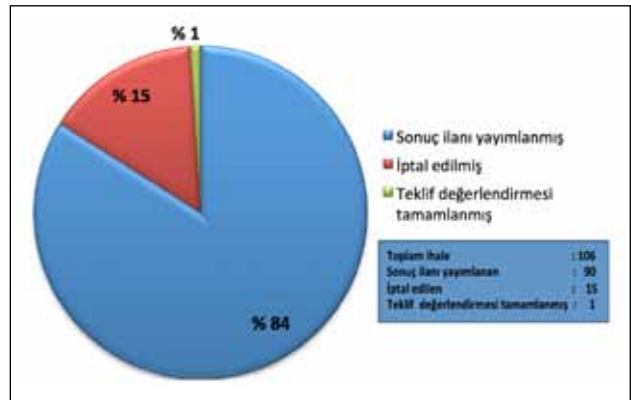
Yenimahalle Belediyesi'nin 2013 yılında yaptığı ihalelerin %87'sinin sonuç ilanı yayımlanmış ve %13'ü iptal edilmiştir. İptal nedenleri; yetersiz hizmet verileceği kanaatine varılması, teknik şartnamenin uygun olmaması, ihaleye teklif verenin istekli çıkması, sözleşme tasarısının idare

**Tablo X. Müdürlüklere Göre İhale Sayıları ve Sonuçları**

İhaleyi Yapan Müdürlük	Yapılan İhale Sayısı	Onaylanan	İptal Edilen	Diğer
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	161	147	14	
Fen İşleri Müdürlüğü	119	103	15	1
Destek Hizmet Müdürlüğü	80	64	15	1
Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	40	32	8	
Temizlik İşleri Müdürlüğü	20	17	1	2
Mali Hizmetler Müdürlüğü	13	11	1	1
Zabıta Müdürlüğü	10	5	5	
Bilgi İşlem Müdürlüğü	4	2	2	



**Şekil 16.** Yenimahalle Belediyesi 2010 yılı ihaleleri.



**Şekil 17.** Yenimahalle Belediyesi 2011 yılı ihaleleri.

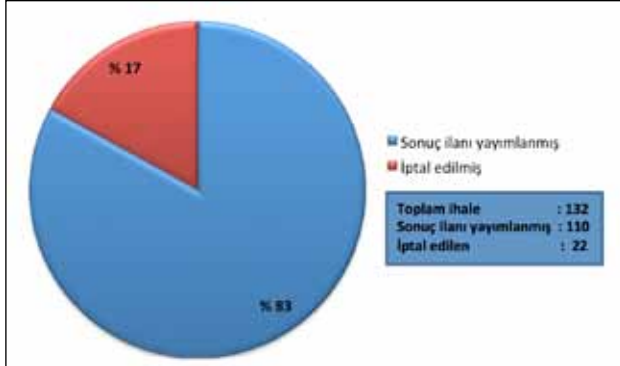


tarafından uyumlu görülmemesi, belirtilen belgelerin tamamlanamaması, ihaleye katılımın az olması, ihaleye getirilen belgenin sahte olması ve zaman (yıl) aşımı olarak belirtilmiştir (Şekil 19).

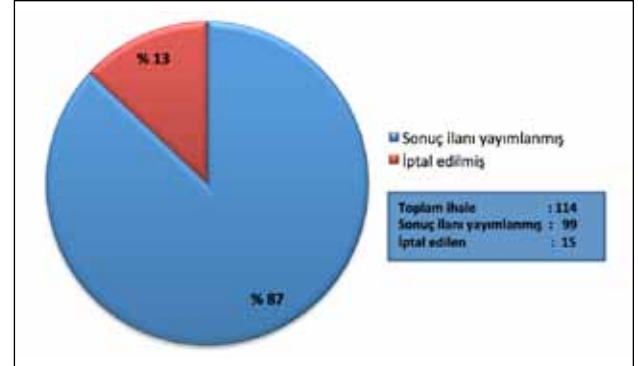
Araştırmanın gerçekleştirildiği yıl itibari ile Yenimahalle Belediyesi'nin 2014 yılında yaptığı ihalelerin % 85'inin sonuç ilanı yayımlanmış, % 12'si katılıma açık halde, %1'inin teklif değerlendirmesi tamamlanmış ve % 2'si iptal edilmiştir. İptal gerekçeleri ise; yeterli rekabet ortamının bulunmaması, ihale koşullarının yeniden düzenlenmesi, idarenin aldığı karardan vazgeçmesi, ihaleye teklif verenin istekli çıkmaması, ihale ile ilgili eksikliklerin ve hataların olması, teknik şartnamenin uygun olmaması olarak belirtilmiştir (Şekil 20). Görüldüğü gibi Yenimahalle Belediyesi'nin yaptığı ihalelerde istikrarlı olarak başarılı sonuçlar alınmıştır. Açık ihalelerde % 85 gibi yüksek bir oranın yakalanması Türkiye'deki ve Ankara'daki diğer belediyeler düşünüldüğünde yüksek bir orandır. Yapılan mülakatlarda bu konuda belediye yetkililerinin başarıyı

ihale süreçlerinde piyasa aktörlerinin yapısının iyi analiz edilmesi ile ilişkilendirdikleri görülmüştür.

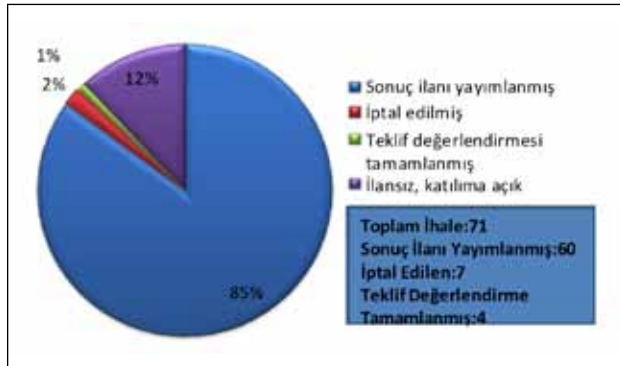
Yenimahalle Belediyesi'nin sekiz müdürlüğü 2010-2014 yılları arasında toplamda 440 adet ihale gerçekleştirmiştir. Bu müdürlüklerden Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü ve Destek Hizmet Müdürlüğü diğer müdürlüklere oranla daha fazla ihale gerçekleştirmiştir. Yenimahalle Belediyesi tarafından gerçekleştirilen ihalelerin % 36'sı Park ve Bahçeler Müdürlüğü, % 27'si Fen İşleri Müdürlüğü, % 18'i Destek Hizmet Müdürlüğü, % 9'u Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, % 4'ü Temizlik İşleri Müdürlüğü, % 3'ü Mali Hizmetler Müdürlüğü, %2'si Zabıta Müdürlüğü ve % 1'i Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından yapılmıştır (Tablo X, Şekil 21). Genel olarak bakıldığında, birimlerin ihale sayısı arttıkça ihale iptal oranının düştüğü görülmektedir. Örneğin kültür ve sosyal işler müdürlüğü park ve bahçeler müdürlüğünün dörtte biri kadar ihale yaparken iptal edilen ihale sayısı park ve bahçelerin yarısı kadardır. Burada ihale deneyimi arttıkça



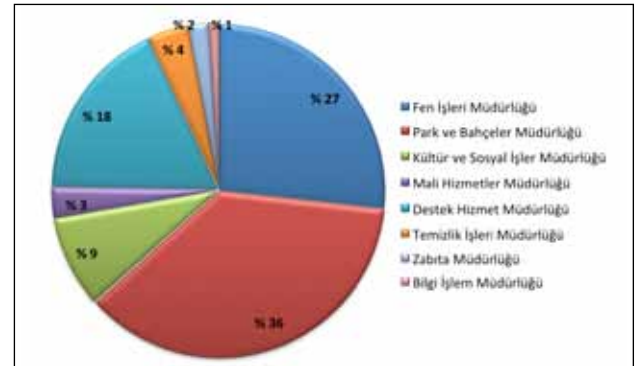
Şekil 18. Yenimahalle Belediyesi 2012 yılı ihaleleri.



Şekil 19. Yenimahalle Belediyesi 2013 yılı ihaleleri.



Şekil 20. Yenimahalle Belediyesi 2014 yılı ihaleleri.



Şekil 21. Müdürlüklere göre yapılan ihale oranları.

daha etkin ihale yapıldığı sonucu çıkarılabilir (Şekil 21 ve Şekil 22). Belediye yetkilileri ile yapılan görüşmelerde de çeşitli birimlerin belli konularda ihale yapma hususunda ihtisaslaştığından bahsedilmiştir.

Genel olarak bakıldığında Yenimahalle Belediyesi'nin 2010-2014 yılları arasında sekiz birim tarafından yapılan ihalelerde başarı oranının ortalama % 85'in üzerinde olduğu görülmektedir (Şekil 23). Bu oran önceki monografilerde değerlendirilmiş olan Çankaya ve Keçiören Belediyelerinden % 5-10 farklılıkla daha yüksektir. Bu durumun ortaya çıkmasında Belediye Başkanı Fethi Yaşar'ın özel sektörden gelen iş disiplini Belediye yansıtma çabasının etkili olduğu yapılan mülakatlarda da sıklıkla dile getirilmiştir. Yapılan ihalelerin belediye birimlerine dağılımı açısından bakıldığında da ilçe belediyesi olarak Yenimahalle Belediyesi'nin daha çok park ve bahçeler ile Fen İşleri Müdürlüğü ihalelerine yoğunlaştığı görülmektedir. Daha önce incelenen ilçe belediyelerinde olduğu gibi Belediye Meclis gündeminin daha çok imar konularına, ihalelerin ise sosyal donatı alanlarına yoğunlaşması yapılan imar değişiklikleriyle yönlendirilen kentsel gelişme ile ortaya çıkan kentsel ihtiyaçların belediye yatırımları ile giderilmeye çalışıldığı şeklinde bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Yenimahalle ilçesinde yaşayan nüfusun temel beklentileri arasında yer alan sosyal donatı alanlarının dışarıdan hizmet alımı yoluyla sağlanması konusunda Yenimahalle Belediyesi'nin başarılı sonuçlar aldığı görülmektedir. Bu başarı Belediyenin görünür sonuçları hızlı almasına katkıda bulunmakta, siyasi açıdan da yüksek bir performans sergilemesini sağlamaktadır. Açık ihalelerde piyasada yer alan özel sektör aktörleri ile istikrarlı bir ilişki kurulduğu görülmektedir. Ancak, ilerleyen yıllarda sosyal donatılar konusunda yapılacak yatırımlar büyük oranda tamamlandığında mevcut hizmetlerin sunumunda halkın katılım ve sahiplenmesinin de sağlanacağı alternatif yöntemlere başvurulmasının belediyenin vatandaşla kuraçağı ilişkinin niteliğinin yükseltilmesi açısından da önem kazanacağı söylenebilir.

### Hizmet Memnuniyeti Analizi

Belediyelerin birer kamu kurumu olarak hizmet sunumlarını gerçekleştirirken halkın taleplerini, ihtiyaçlarını, şikâyetlerini dikkate almak durumunda olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Murdick, Render ve Russel'e göre hizmetlerin kalitesi ve verimliliği kullanıcı algısı ve memnuniyeti ile ölçümlenebilir. Kullanıcıda fayda oluş-

turmayan, memnuniyetsizlik yaratan hizmetler kamu kaynaklarının yanlış kullanımını ifade edebilir (Orhan, 2016, ss. 945-951).

Çalışmanın bu kısmında, Yenimahalle Belediyesi hizmetlerinden faydalanan halkın beklentileri ile memnuniyetlerinin karşılaştırılması amacıyla oluşturulmuş ve uygulanmış anket sonuçlarına yer verilecektir. Uygulanan ankette hizmet kalitesini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket Yenimahalle Belediyesi'ne hizmet almaya gelen 100 kişiye belediye ana hizmet binasında uygulanmıştır. Hizmet kalitesini tespit etmeye yönelik sorular için 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Her soruda katılımcılardan "hiç memnun değilim (1), az memnunum (2), "fikrim yok (3), memnunum (4) ve çok memnunum (5)" olmak üzere kendilerine en uygun şıkki işaretlemeleri istenmiştir. Anket yüz yüze yöntemi ile uygulanmış ve katılımcıların anket sorularından bağımsız olarak dile getirmek istedikleri hususlar da değerlendirmeye alınmıştır (Tablo XI).

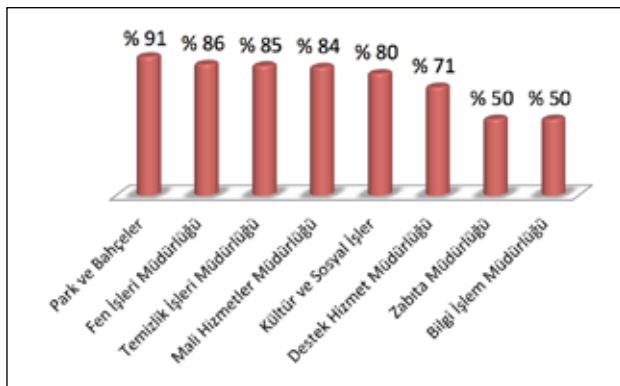
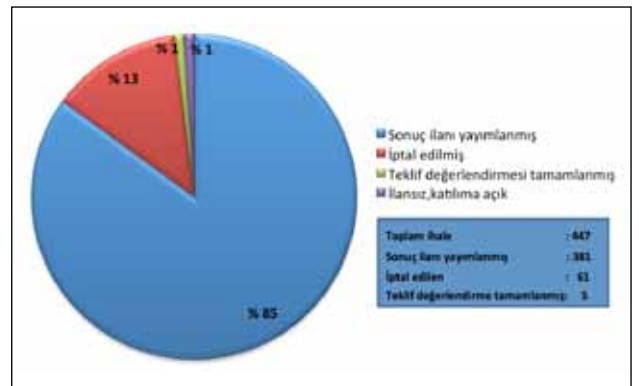
Ankete katılanların yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların 15-45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılanların görece olarak öğrenci ve çalışan kesimden oluştuğu söylenebilir. Yine ankete katılanların % 66'sı erkek % 34'ü kadındır (Şekil 24 ve Şekil 25). Bu durum çalışan memnuniyetini ölçmek için yapılan anket katılımcıları ile de benzerlik göstermektedir. Aslında Yenimahalle Belediyesi'nin nüfus yapısına bakıldığında çalışma çağındaki nüfusun da benzer bir profil gösterdiği söylenebilir.

Uygulanan ankette katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında % 47 ile en çok lise mezunu oldukları görülmüştür. Bu değeri daha sonra % 20 ile ilkököl mezunları izlemektedir. Katılımcıların mesleği % 58 çoğunlukla serbest meslek, % 18 ile öğrenci olarak ifade edilmiştir (Şekil 26 ve Şekil 27). Genel olarak belediyelere gündelik hizmetler için gelen vatandaşların daha çok esnaf ve bireysel işler yapan serbest meslek sahipleri olması sık rastlanılan bir durumdur. Ruhsat, küşat gibi resmi işlemleri yerine getirmek için belediyeye gelme daha çok bu meslek dallarında gözlemlenen bir husustur.

Anket katılımcılarına belediyenin sunduğu hizmetlere ilişkin olarak verilen ifadeler karşılık olarak yapılan tercihler bakımından hizmet memnuniyetinin genel olarak ortalamasının üzerinde ve daha önce benzer bir anket çalışmasının yapıldığı Çankaya ve Keçiören İlçelerinden görece olarak yüksek olduğu görülmektedir (Şahin, 2015). Ancak,

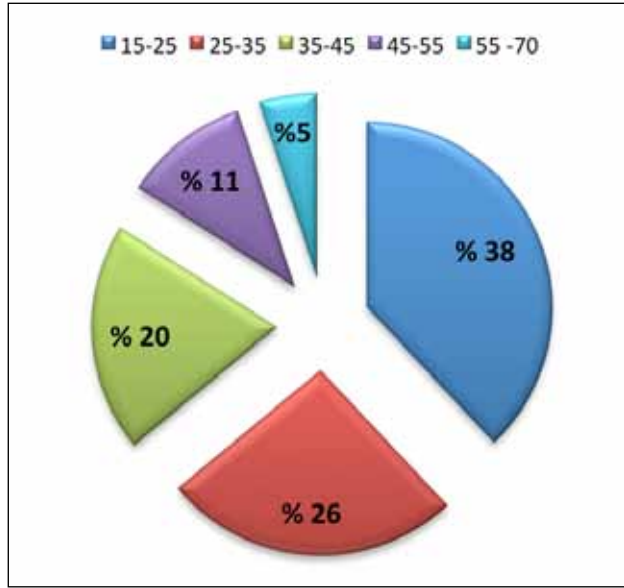
**Tablo XI. Yenimahalle Belediyesi Hizmet Memnuniyet Anketi Beşli Likert Ölçeği Sonuçları**

Sorular	Ortalama
1. Belediyenin hizmet hızı	3,95
2. Çalışanların işe ilgisi	3,64
3. Çalışanların ihtiyaç/sorunlarınızı anlaması	3,56
4. Çalışanların açıklayıcı bilgi vermesi	3,52
5. Çalışanların güler yüzlülüğü	3,55
6. Çalışanların bilgili olması	3,38
7. Çalışanların problemlerinizi çözebilmesi	3,56
8. Çalışanların size verdikleri sözleri yerine getirmeleri	3,47
9. Telefonla belediye çalışanlarına ulaşım	3,43
10. Konut üretim hizmetleri	3,36
11. Otopark hizmetleri	4,20
12. Planlama ve şehir yerleşim hizmetleri	2,90
13. Çöp ve atıkların toplatılması hizmetleri	3,62
14. Çöp ve atıkların geri dönüşüm hizmetleri	3,72
15. Hava kirliliğini önlemek adına yapılan hizmetler	3,36
16. Gürültü kirliliğini giderici hizmetler	3,14
17. İtfaiye, zabıta vb. hizmetler	2,98
18. Ulaşım hizmetleri	3,64
19. Yapılacak bir çalışma öncesi sizlerin haberdar edilmesi	3,28
20. Kültür sanat hizmetleri	3,26
21. Belediyenin kolay ulaşılabilecek bir yerde olması	3,64
22. Sosyal hizmetler (Gençlik merkezleri, spor salonları vb.)	3,68
23. İlçe tanıtım ve geliştirme hizmetleri	3,81
24. Sağlık hizmetleri	3,88
25. Genel olarak belediye hizmetlerinden Memnuniyetiniz	3,98
Genel Ortalama	3,54

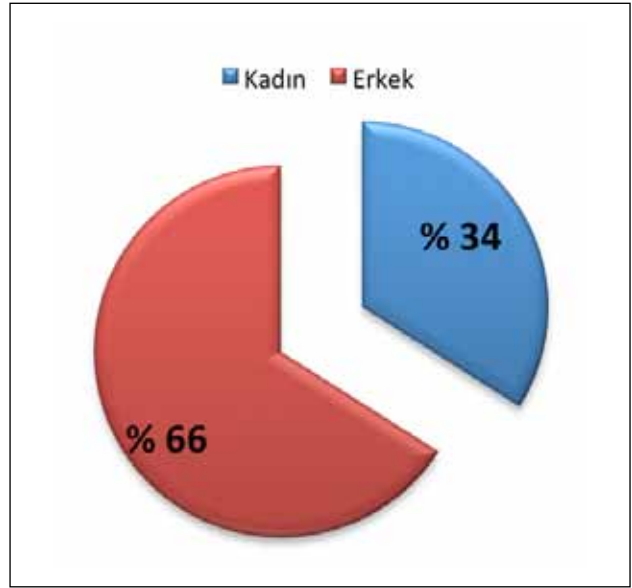
**Şekil 22. Müdürlüklerin başarı oranları.****Şekil 23. Yenimahalle Belediyesi 2010-2014 yılları arasında yapılan tüm ihaleler ve sonuçları.**

bu memnuniyetin bilinçli bir değerlendirme sonucunda ortaya çıktığı sorgulanabilir bir durum oluşturmaktadır. Örneğin, belediyenin hizmet hızı, otopark hizmetleri, sağlık hizmetleri, ilçe tanıtım ve geliştirme hizmetleri başlıklarında memnuniyet en üst düzeyde görünmektedir. Oysa kontrol soruları olarak konan otopark ve sağlık hizmetleri alanlarında Yenimahalle Belediyesi'nin çok önemli bir atılım gerçekleştirdiğini söylemek güç

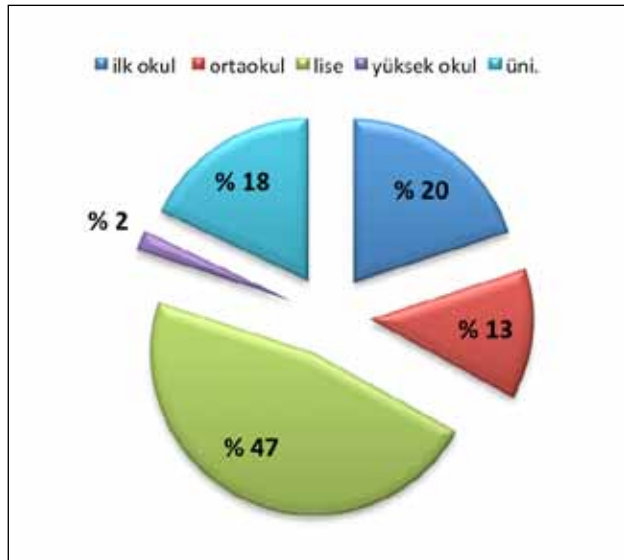
görünmektedir. Benzer bir şekilde memnuniyetin en düşük olduğu planlama ve şehir yerleşim hizmetlerinin Yenimahalle'nin tek başına sorumlu olmadığı bir hizmet alanı olması, vatandaşların genel olarak hizmetlere ilişkin bilinçli bir tercihi ifade etmekten çok genel bir algı ile anketi yanıtladıkları durumuna işaret etmektedir. Burada, Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar'ın kişisel karizmasının ve iki dönem başarılı olmasının yarattığı etkinin



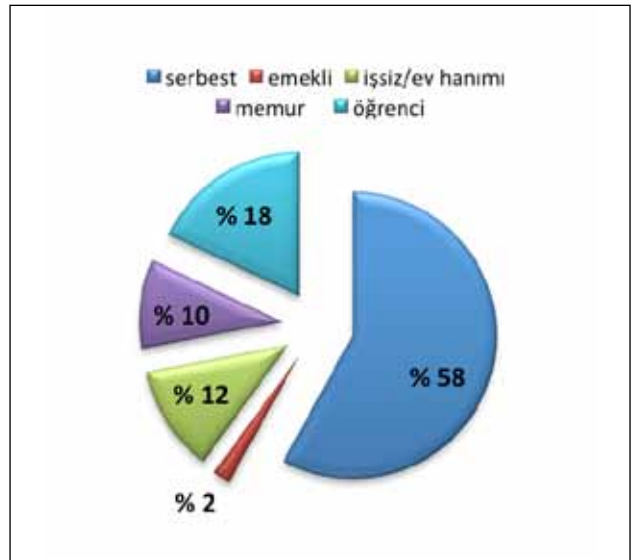
Şekil 24. Katılımcıların yaş dağılımı.



Şekil 25. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.



Şekil 26. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı.



Şekil 27. Katılımcıların mesleklere göre dağılımı.

payı olduğu söylenebilir. Belediyelerde hizmet memnuniyetinin vatandaşlar açısından kesitsel bir algı üzerinden değerlendirildiği, daha çok görünür semboller üzerinden değerlendirildiği üzerinde sık durulan bir konudur. Belediyenin son yıllarda sosyal donatı ve görünür tesis yatırımlarına ağırlık vermesi bu konuda önemli görünmektedir. Yenimahalle gibi mekânsal açıdan farklılaşmış ve toplumsal açıdan farklı kesimleri barındıran bir ilçede sosyal donatılar üzerinden oluşan memnuniyet algısının nüfusu da birleştirici bir unsur haline geldiği görülmektedir. Ancak, vatandaşların belediye hizmetlerine ilişkin farkındalıkları ve bu ne düzeyde belediye hizmetlerine ilişkin bilgi sahibi oldukları önemli bir soru olarak görünmektedir. Bu sebeple gelecekteki araştırmalarda hizmet memnuniyetinin tam olarak ölçülebilmesi için derinlemesine mülakatlar gibi yöntemlerle farklı araştırma tekniklerinin kullanılması ve belediye başkanının etkisinin yalıtılarak araştırmanın yürütülmesi gerekliliği görülmektedir.

## İletişim ve Teknoloji

### Kurumsal İtibar ve İletişim Kanalları

Belediyeler, değişen ve giderek iletişim ağları ile örülen gündelik yaşamlara dokunmayı bilgi iletişim teknolojileri başta olmak üzere birçok yol ve yöntem ile gerçekleştirme gayretini içerisinde bulurlar. Bu gayret, belediyelerin seçimlere yönelik olarak yatırımlarından da öte, kendini, yaptığı hizmetleri, sunduğu olanakları vatandaşa aktarmayı ve kurumsal itibarının sağlanmasını amaçlamaktadır. İletişim teknolojileri ve sağladığı olanaklar bilgi paylaşımı ve kamuoyu oluşturma açısından yeni ve rağbet gören bir araçtır. İnternet kullanımı ile birlikte yeni medya teknolojilerinin kullanımı siyasal aktörlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmede yararlandığı bir fırsat olarak görülmektedir. Günümüz toplumunda kitlelere ulaşmak, kendini anlatmak ve gerçekleştirilen hizmetler ile ilgili propaganda yapmak açısından da teknoloji ve sağladığı fırsatlar değerlidir (Çağlar ve Köklü, 2017, ss. 148-157). Ancak, iletişim araçlarının doğru kullanımı insan kaynakları, teknik altyapı ve yüksek bir farkındalık gerektirmektedir.

Belediyelerin son yıllarda üzerinde durdukları, kaynak ayırdıkları konuların başında kurumsal itibarı yükseltme ve iletişim kanalları açma çalışmaları yer almaktadır. Vatandaşla iletişim için belediyelerin mevcut binaları içerisinde yeniden düzenlemeler yapmak, çağrı merkezleri kurmak, internet sitelerini yeniden yapılandırmak, sosyal medyayı aktif kullanmak, çeşitli basılı materyallerle belediyelerin çalışmalarını duyurmak gibi pek çok yöntemi kullanan belediyeler, günümüzde çeşitli mesaj ve söylemleri halka ulaştırarak siyasal ve yönetsel meşruiyetlerini sağlamaya, yaptıkları çalışmalara sahip çıkılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak, bu çabalarda çoğu zaman gerçek hizmetin tanıtım çabalarının gerisinde kaldığı, bu sebeple de belediyelerin işinin kendi tanıtımlarını yapmakla sınırlı kaldığı eleştirilerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yapılan bu çalışmaların belediyelerin kullandıkları kamu kaynakları ile nasıl yapılabildiği de bir soru işareti oluşturmaktadır. Birçok örnekte, belediye şirketleri üzerinden ya da yapılan geniş çaplı ihalelerin bir parçası olarak bu çalışmaların altyapısının hazırlandığı görülmektedir. Yine de bu eleştirilere rağmen, belediyelerin belli sınırlar içerisinde yaptıkları tanıtım çalışmalarının belediye kurumsal itibarını yükseltici bir etki yarattığı görülmektedir.

Yenimahalle Belediyesi'nin de yukarıda sözü edilen tüm iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanmakta olduğu görülmektedir. Belediyenin halkla ilişkiler biriminin çalışmalarının diğer pek çok belediyeden daha sistematik bir şekilde yürütülmekte olduğu görülmektedir.<sup>3</sup> Çoğunlukla dışarıdan reklam şirketleri ile tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmalarını yürütmekte olan belediyelerde tanıtım çalışmalarının belediyeden fazla kopuk olması durumunda çeşitli iletişim kazalarının yaşanabileceği, belediyenin mevcut olanakları ile bu çalışmaların yürütülmesi durumunda ise erişimin kısıtlı kalabileceği görülmektedir. Yenimahalle Belediyesi, Başkan Fethi Yaşar'ın şahsi karizmasını öne çıkaran bir iletişim stratejisi ile dış kaynakları da kullanarak etkin bir tanıtım çalışması yapmaktadır. Ayrıca, belediyenin yoksul ailelere yardım mekanizması olarak geliştirdiği "yenikart" gibi projelerin de Belediye-

3 Yenimahalle Belediyesi'nin tanıtım çalışmalarının etkinliği başka mecralara da yansımaktadır. Örneğin TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) tarafından yönetilen yerelnet.org sitesi bir süredir yerel yönetimlerin haberlerine yer vermektedir. Bu monografi çalışmasının yapıldığı dönemde Yenimahalle Belediyesi'nin bu sitede aşırı miktarda haber girmesi TODAİE yetkililerinin dikkatini çekmiş, belediye yetkilileri bu konuda uyarılmıştır. Bu ve bunun gibi örnekler Yenimahalle Belediyesi'nin kendi kurumsal kanalları dışındaki kanalları kullanmak konusunda da ciddi bir çaba içerisinde olduğunu göstermektedir.

nin tanıtılmasında katkısının olduğu görülmektedir. Tüm bu tanıtım faaliyetlerinde en temel araçlardan birisi ise gelişen iletişim teknolojileridir. Belediyenin 2010-2014 yılları arasında bu alanda ciddi yatırımlar yapması iletişim alanında da sonuç vermeye başlamıştır.

Yenimahalle Belediyesi kurumsal itibar ve iletişim kanalları konusunda özellikle Fethi Yaşar öncülüğünde ciddi çalışmalar yürütmüştür. Öyle ki, yerel seçimlerde kaybeden AKP ilçe teşkilatı ile gerçekleştirilmiş olan görüşmede, başarısızlığın temel sebeplerinden birisi olarak Fethi Yaşar unsuru ile birlikte belediyenin iletişimsel kabiliyetleri vurgulanmıştır. Yenimahalle Belediyesi, web sitesi, sosyal medya hesapları ve görsel yazılı kaynakları ile kurumsal itibarı ve halk ile olan iletişimini üst seviyelere taşımak için çalışmaktadır. Yenimahalle Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün çağının getirdiği imkânlardan yararlanarak, belediye hizmetlerinin hızlı, hatasız bir şekilde yürütülmesini sağlamayı, ayrıca gerekli yazılım ve donanımsal kaynaklar ile belediye hizmetlerine ve kurumsal itibarına katkı sunma görev ve sorumluluğu ile faaliyetlerini yürüttüğü belirtilmiştir. Ayrıca Bilgi İşlem Müdürlüğü Vizyon ve Misyonu'na aşağıda yer verilmiştir:

Vizyon; Halkımızın ve çalışanlarımızın belediyeye gelmeden de tüm iş ve işlemlerini dijital ortamda yapabileceği bir sistem kurarak bu konuda ilk olmak. Açıklama: Belediyemize Web tabanlı güçlü bir sistem kurmak suretiyle; AKOS projesi çerçevesinde toplanan bilgileri de kullanarak, halkımızın ve çalışanlarımızın ihtiyacı olan tüm iş ve işlemlerini bulunduğu yerden (internette, cep telefonundan, KIOSK'lardan) yapmaları sağlanacaktır. Elektronik imza yasası da çıktığından dolayı, belediye olarak halkımıza e-imza sertifikası almaları teşvik edilecek, belediye yönetimi, bürokratlar ve ilgili çalışanlarımıza da e-imza sertifikası alındıktan sonra artık belediyeye gelmeden de tüm belediye hizmeti alınıp-verilebilecektir.

Misyon; Bilgisayar teknolojisinden yararlanmak suretiyle; belediye hizmetlerinin hızlı, hatasız ve kesintisiz bir şekilde yürütülmesini sağlayan ve sürekli kendini yenileyen bir birim olmak. Açıklama: Belediyemiz birimlerinin ihtiyaç duyduğu yazılım ve donanımları tespit ederek gerekli sistemleri kurmak, işletmek ve bu alandaki yeni teknolojileri takip ederek belediyemiz birimlerinin ve ilçe halkının hizmetine sunmak (Yenimahalle Belediyesi).

Yağmurlu (2011) tarafından gerçekleştirilen “Siyasal Katılım ve Halkla İlişkiler: Ankara Merkez İlçe Belediyeleri İnternet Siteleri Üzerine Bir İnceleme” isimli çalışmada, “Siyasal katılımı desteklemeye yönelik olarak değerlendirilen tanıtma etkinlikleri, on iki unsur ile belediyelerin internet sitesinde bulunma düzeyine göre incelenmiştir” (Yağmurlu, 2011, s213). Yenimahalle Belediyesi incelenen belediyeler arasında internet sitesinde bu on iki unsura sahip tek belediye olarak belirlenmiştir. Ancak, belediyenin uyguladığı iletişim yöntemlerine ve internet sitesinin gelişmiş olmasına rağmen nüfus yoğunluğu dikkate alındığında uygulama düzeyinin düşük kaldığına dikkat çekilmiştir. Bu çalışmanın yapıldığı tarih sonrasında bu sorunun da aşılmaya başlandığı ve belediyenin daha etkin bir iletişim altyapısı oluşturduğu gözlemlenmektedir. Özellikle belediye internet sitesinin artık uygulama odaklı bir hizmet portalına dönüşmeye başlaması önemli bir gelişme olarak görülebilir. Yenimahalle ilçesinin mekânsal ve toplumsal olarak parçalı yapısı düşünüldüğünde etkin bir iletişim stratejisinin ve araçlarının siyasal ve yönetsel başarıyı yakalamada önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

### Teknolojik Altyapı

Kamu yönetiminin vatandaşla en yakın olduğu birimlerinin başında yerel yönetimler gelmektedir. Küresel ölçekte yaşanan değişimler ve gelişen bilişim teknolojileri, yerel yönetimlerin çok yönlü hizmet vermeleri gereksinimi doğurmuştur. Çünkü vatandaşların yaşam alışkanlıkları ve gündelik ihtiyaçları kullanılan iletişim teknolojilerine koşut olarak hızla değişmektedir. Bu durum ilk olarak sunulan hizmetlerin elektronik ortama taşınmasını ve e-belediyecilik hizmetlerinin oluşmasını gerekli kılmıştır (Ünlü, 2016). Kente ilişkin güncel verilerin, teknoloji destekli olarak vatandaşın bilgi ve hizmetine sunulması, hızlı, kolay ve verimli yönetim süreçlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (H.B. Henden ve R. Henden, 2005, ss. 48-53).

E-devlet uygulamaları yerel yönetimlerde yalnızca bir internet sitesi üzerinden sunulan hizmetleri değil, aynı zamanda yerel yönetim birimlerinin tamamının bilgi iletişim teknolojileri ile bütünleşerek hizmet sunum sürecini gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Sobacı ve Yıldız, 2012, s. 241). Bu noktada belediyelerin teknolojik alt yapı ve donanımının var ve kullanılabilir olması sunulan hizmet kalitesini artırmaktadır. Ancak, teknolojinin



çok hızlı gelişmesi sebebiyle bu altyapının sürekli olarak güncellenmesi, ihtiyaca uygun ve maliyet etkin yatırımların yapılması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde Yenimahalle Belediyesi'nin sahip olduğu teknolojik alt yapı ve e-belediyecilik uygulamaları araştırılmıştır. Yenimahalle Belediyesi Bilgi İşlem Müdürü ile görüşülmüş ve halk ile yüz yüze mülakat yapılarak belediyenin sunduğu e-hizmetlerin memnuniyet seviyesi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca belediye çalışanları ile de görüşülerek donanımsal olarak teknolojik kaynakların iş sürecini yürütmede yeterli olup olmadığı araştırılmıştır.

Yenimahalle Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen veri yedekleme, yedeklenen verilerin saklanması, farklı semtlerde bulunan birimler ile çevrimiçi görüşme sağlanarak özellikle tapu kayıtları vb. konularda anlık bilgi alışverişinin sağlanması sunulan önemli hizmetler arasındadır. Belediye otomasyon programı ve personele yetki verilmesi, yasal değişiklikler ve onarımların yapılması, yeni program taleplerinin sağlanması aktif olarak yürütülen çalışmaların arasında olduğu görülmüştür. Belediye bünyesinde kullanılan yazıcı, bilgisayar, vb. araçların sürekli olarak kontrol edildiği, internet sitesinin her gün periyodik olarak güncel tutulduğu, Akıllı Kent Otomasyon Sistemi (AKOS), Kent Bilgi Sistemi ve Coğrafi Bilgi Sisteminin güncel tutulması ve maksimum düzeyde kullanılmasının amaçlandığı öğrenilmiştir. Ayrıca Yeni Masa servisinde bilgi işlem birimine iletilen vatandaş talep-istek ve şikâyetlerine ilişkin başvuruların üç gün içerisinde cevaplanmasının hedeflendiği görülmektedir (Yenimahalle Belediyesi, 2014, s. 78).

Belediyenin Bünyesinde (Tablo XII); 120 KWA kesintisiz güç kaynağı ve önünde 15KWA'lık güç kaynaklarıyla desteklenen mevcut sistem odası, veri tabanı sunucuları, 2 adet uygulama sunucusu, siber saldırılara karşı 11 adet iç VLAN ve 12 adet dış VLAN'dan oluşan omurga, yedekleme üniteleri, EVA 2660 Cluster back-up ünitesi, anti virüs uygulamaları, Alpha Server, SCO Server bulunmakta ve aktif olarak faaliyet göstermektedir (Yenimahalle Belediyesi, 2014, s. 72). Bu donanımsal ve yazılımsal altyapı her yıl sürekli olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde mobil uygulamaların kullanımı konusunda çalışmalar da başlatılmıştır. Sonraki yıllarda bu çalışmaların sonuçları uygulamaya geçirilmiştir.

Yenimahalle Belediyesi tarafından vatandaşın sağlanan teknolojik hizmetler domain yapı kurulumu, sanal sürücü

teknolojisine geçiş, mobil tahsilatlar, AKOS cep vatandaş, yeni nesil e-belediye programı kurulumu, (444 93 64) numaralı kesintisiz hizmet veren çağrı merkezi, kiosk sistemi, cep vatandaş uygulaması, çek-gönder, araç takip sistemi, NVİ ile Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası ve kimlik paylaşımıdır (Yenimahalle Belediyesi, 2014, s. 74). Yenimahalle Belediyesi'nin uygun bir teknolojik altyapı ve teknolojiyi kullanımı ile vatandaş ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunan bir sistem oluşturduğu görülmektedir. İlerleyen yıllarda bilgi işlem alanında yapılan donanımsal ve yazılımsal yatırımların belediyenin bütünsel yönetimi ve karar alma süreçlerinin geliştirilmesi için kullanımı konusunda da çalışmalar yapılması gerektiği görülmektedir. Özellikle e-katılım konusunda vatandaşın görüş ve önerilerinin alınmasını kolaylaştıracak sistemlere odaklanılabilir. Bu sistemler de nüfusun nitelikleri düşünüldüğünde belediyenin hizmetlerdeki başarı oranını yükseltecek ve vatandaşın ihtiyaç duyduğu hizmetlerin doğru tespitini sağlayacaktır.

### Sonuç ve Değerlendirme

Yenimahalle Belediyesi'ne yönelik olarak hazırlanan bu monografi çalışması, Çankaya Belediyesi için geliştirilen ve daha sonra Keçiören Belediyesi için de geliştirilerek kullanılan yöntem ile 2013-2014 yıllarında elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır. Yer yer daha önce kullanılmış olan yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte, çalışmanın Çankaya ve Keçiören Belediyeleri ile karşılaştırma olanağı da sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda gelecekte yine kamusal akıl stüdyosu kapsamında ele alınan Altındağ, Gölbaşı ve Etimesgut İlçelerinin de monografilerinin hazırlanması amaçlanmaktadır. Çankaya ve Keçiören Belediye Monografileri yayımlandıktan sonra akademik çevrelerde ilgi görmüş, benzer yöntemler kullanılarak farklı belediyeler için de çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ankara belediyeleri için başlatılan bu çalışmaların zamanla tüm Türkiye'de yerel yönetimlerin izlenmesi için bir çerçeve oluşturması arzu edilmektedir.

Genel olarak bakıldığında Yenimahalle Belediyesi'nin, konumu ve demografik özellikleri ile Ankara kenti içerisinde hem nüfus yapısı, hem toplumsal yapısı, hem de siyasi eğilimler açısından kentsel gelişme aksında yer almanın etkisi altında bulunduğu söylenebilir. Ankara kentinin 1970'li yıllara kadar kuzey-güney doğrultusunda büyüdüğü, ancak bu büyüme çizgisinin 1970'li yıllar sonrasında doğu-batı eksenine kaydığı ve kentin gelişme aksının batı yönünde olduğu düşünüldüğünde (Yıldırım,

**Tablo XII. Belediyenin Sahip Olduğu Bilişim Sisteminde Kayıtlı Donanım ve Yazılım Altyapısı**

Belediye Bünyesindeki Bilgisayar ve Çevre Birimleri	
Donanımlar	
1 adet HP Database Sunucusu	1 adet 120 Kwa ve 1 adet 15 Kwa UPS
1 adet EVA Cluster back-up Ünitesi	4 adet 42" duyuru ekranı
Alfresco Sunucusu	11 adet 15" duvar tipi duyuru ekranı
DHCP Sunucusu	10 adet 42" duvar tipi duyuru ekranı
KPS Sunucusu	214 adet Belediye yazılımları ile entegre Araç Takip Sistemi
OSKA Sunucusu	500 adet Yazıcı
DC1 Sunucusu	Firewall Ünitesi
DC2 Sunucusu	Router Ünitesi
Terminal Sunucusu	Modem Ünitesi
e-Belediye Sunucusu	6 adet Plooter
Kent Rehberi Sunucusu	19 adet A4 Amatör Tarayıcı
Virüs Sunucusu	6 adet A3/A4 Profesyonel Doküman Tarayıcı
GIS Sunucusu	6 adet tam donanımlı Bilgisayar Derliği
115 adet HP Thin Client	10 adet Mobil Tahsilat Cihazı (Motorola marka)
800 adet PC	10 adet Mobil Tahsilat Yazıcısı
41 adet Notebook	1 adet tam donanımlı Mobil Tahsilat Aracı (2 adet dizüstü bilgisayar, yazıcılar, 3G GPRS modem, ısıtma ve soğutma sistemi, jeneratör ile çay-kahve makinesi)
10 adet Access Point	
Yazılımlar	
8 adet Windows Server 2008 R2 Standart İşletim Sistemi	2 adet Windows Server 2008 R2 Enterprise İşletim Sistemi
4 adet Windows 2003 Server işletim Sistemi	1 set MIS Araç Takip Sistemi Yazılımı
1 set GIS Araç Takip Sistemi Yazılımı	1 adet Acronis Backup Recovery Yazılımı
1 adet Yedekleme Yazılımı	10 adet Mobil Tahsilat PDA Yazılımı
10 adet Mobil Kabahatler Kanunu PDA Yazılımı	1 set Mobil Uygulamalar Sunucu Yazılımı
10 adet Resepsiyon Uygulama Yazılımı	1 adet e-Nikah Uygulaması Yazılımı
1 adet t-Belediye Yazılımı	10 adet Pazar Yeri Uygulama Yazılımı
1 set Yeni Nesil Dinamik Kent Rehberi Uygulama Yazılımı	1 set e-İmar Uygulama Yazılımı
1 set İletişim Merkezi Uygulama Yazılımı	1 set AKOS Cep Başkan Ana Modül ve Uygulama Yazılımları
2 adet HP UNIX İşletim Sistemi (Sınırsız Kullanıcı)	1 adet Oracle 10g Sınırsız Kullanıcı Lisansı
645 adet Windows 2008 Cal	200 adet Windows 2003 Cal





2013), Yenimahalle Belediyesi'nin Çankaya ilçesinden sonra modernleşme sürecinin kentleşme süreciyle etkileşim içerisinde olduğu ikinci ilçe olarak geliştiği söylenebilir. Bu gelişimde önemli unsurlar ilçenin mekânsal gelişimini sınırlayan kentsel kullanımlar ile çalışan orta sınıfın bağlı bulunduğu toplumsal değerlerdir. Göreli olarak genç, eğitim düzeyi yüksek, hizmet ve sanayi sektörlerinde istihdam edilen Yenimahalle halkının daha çok sosyal donatı alanları etrafında toplumsallaştığı görülmektedir. Yenimahalle'nin ilk gelişim alanının ilçenin büyüyen nüfusuna yanıt verememesi, Batıkent gibi yeni yerleşim alanlarında merkez işlevlerinin zayıf kalması ve Demetevler ve Şentepe gibi bölgelerde daha kendiliğinden ve cadde kenarı merkez işlevlerinin gelişmesi kentte sosyal donatı alanlarının önemini artırmaktadır. İlçenin bütününe bakıldığında ikili bir siyasi ve toplumsal yapı olduğu söylenebilir. Bir yandan daha muhafazakâr değerlere sahip gecekondulu mahalleleri ve Demetevler gibi sorunlu yerleşim alanlarında toplumsal yapısı yeni muhafazakâr orta sınıf özellikleri gösteren bir kesim yaşarken, eski Yenimahalle merkez, Batıkent ve İstanbul Yolu etrafında ortaya çıkan yeni sitelerde ise cumhuriyet değerlerine daha yakın, gelir düzeyi yüksek bir kesim yaşamaktadır. Bu iki kesimin arasında gerilim ve çatışmalı süreçler oluşmamasının temel sebebinin geçmişte yaşanan ortak yoksunluklar olduğu söylenebilir. Özellikle sanayi bölgelerinde ve hizmet sektöründe çalışıyor olmaları bu iki kesimi birbirine yakınlaştırmıştır. İlçenin gelişim alanlarının askeri yasak bölgeler, Atatürk Orman Çiftliği ve Karşıyaka Mezarlığı gibi alanlarla sınırlandırılması kentsel toplumsal alan için ihtiyaç duyulan kamusal alanları da kısıtlı tutmuştur. Kamusal mekânların eksikliğinden doğan ortak bir yoksunluk duygusu ilçenin gelişiminde baskındır.

Yakın çevre il ve ilçelerden yıllar içerisinde giderek daha fazla göç alan Yenimahalle, kentleşme ve yapılaşma sürecinin sonuna yaklaşmaktadır. Yapılaşmaya açılacak yeni alanı kısıtlı, Demetevler gibi mevcut yapı düzeninin dönüşmesi gereken parçaları ile belediyenin zorlu bir uğraş ile karşı karşıya olduğu açıktır. Yenimahalle Belediyesi'nin eldeki kısıtlı kaynaklarla bu parçalı kentsel toplumsal yapıyı bir araya getirecek kentsel kamusal alanlar oluşturması gerektiği açıktır. Her şeyden önce, Yenimahalle ilçesinin içinde bulunduğu Ankara kenti ile daha iyi bütünleşmesi için sadece Yenimahalle değil Ankara bütünü ölçeğinde önemli ulaşım yatırımlarının, planlama ve projelendirme çalışmalarının ortak akıl

ve katılımcı yaklaşımlarla gerçekleştirilmesinin zaruri olduğu söylenebilir. Yenimahalle Belediyesi bu sorunları Başkan Fethi Yaşar'ın kişisel karizması ile yönlendirilen ve meşrulaştırılan yatırımlar ile aşmaya çalışmıştır. Bu yatırımlar çoğunlukla Yenimahalle'nin hem muhafazakâr hem de modern kesimlerinin bir araya gelmesini sağlayacak spor tesisleri, konser salonları, meydanlar, parklar, kültür merkezleri ve kreşler gibi sosyal donatı alanlarıdır. Bu tesislerin fiziksel görünürlüğü aynı zamanda belediyenin başarısının bir simgesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım başarılı olmuş, Yenimahalle ilçesinin sınırlarının siyasi olarak daraltıldığı ve Çayyolu bölgesinin Yenimahalle'den ayrıldığı bir dönemde ciddi bir oy kaybı yaşanması beklenirken, Fethi Yaşar, Ankara'daki en başarılı CHP Belediye Başkanı olarak ikinci defa seçilmeyi başarmıştır.

Ancak, mekânsal gelişim ve demografik yapı açısından gelecek dönemlerde yaşanması muhtemel sorunların başında Yenimahalle ilçesinin dışında Ankara kentinin ve hatta devletin gelişim dinamikleri gelmektedir. Bir yandan organize sanayi bölgeleri, Hipodrom ve Karşıyaka Mezarlığı gibi alanlarla sınırlanmış bir bölgede gelişmesini planlamaya ve yönetmeye çalışan Yenimahalle ilçesi diğer yandan da Atatürk Orman Çiftliği'nin Cumhurbaşkanlığı Külliyesi, Ankapark ve Ankara Bulvarı gibi yatırımlarla yapılaşmaya açılmasıyla giderek artan bir kentsel gelişim baskısıyla karşı karşıya gelmektedir. Bu baskılar karşısında ortaya çıkan yoğun yapılaşma talepleri ile sosyal donatı ihtiyaçlarını bir arada karşılamak amacıyla kentin pek çok yerinde görülen avm-rezidans-konut-ofis türü komplekslerin Yenimahalle'de de yoğun bir şekilde ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Yapı yoğunluğundaki bu artış, ulaşım ve kentsel altyapı sistemleri üzerinde de fazladan bir yüklenme yaratmaktadır. Özellikle gecekondulu dönüşüm alanlarında ortaya çıkan ciddi yoğun yapılaşmaların zaman içerisinde Yenimahalle'deki mekân kalitesinin düşmesine sebep olabileceği söylenebilir. Ayrıca, bu gelişme baskıları karşısında ilçenin parçalı yapısını bütünsel bir planlama yaklaşımı ile ele almanın zorunluluğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Pek çok yerde çok yoğun taşıt yolları ile bölünmüş, sanayi bölgeleri ile sınırlanmış ilçenin hem üretim mekânlarını hem de yaşam mekânlarını bir arada değerlendirecek bir gelişim yaklaşımı oluşturması gerekmektedir. Öte yandan, ilçenin sanayi bölgelerindeki üretim altyapısının ilçeye ve kente katma değer üretecek yeni yaklaşımlarla desteklemesi, bu destekleri gençlerin istihdamı açısından girişimcilik gibi



unsurlarla buluşturması gerekmektedir. Tüm bu başlıklar Yenimahalle ilçesinin geleceği için önemli fırsatlar oluşturduğu kadar önlem alınmazsa önemli sorun alanları haline dönüşme riskini de beraberinde getirmektedir.

Daha önce yayımlanan Çankaya ve Keçiören Belediyeleri monografileri ile Yenimahalle Belediyesi arasındaki benzerlik ve farklılıklara burada özetle değinilmesinde fayda olabileceği düşünülmektedir. Bu tür bir karşılaştırma aynı zamanda kentsel makro formun birbiriyle yakından ilişkili parçalarında hizmet veren belediyeleri anlamak açısından da önemli görünmektedir. Örneğin, Keçiören’de yaşayan nüfusun önemli bir kısmı Yenimahalle ilçesi sınırları içindeki sanayi bölgelerinde çalışırken, Yenimahalle’de yaşayan nüfusun da önemli bir kısmının Çankaya sınırları içindeki kentsel hizmet alanlarında çalıştıkları düşünüldüğünde, Ankara kenti içerisinde bu tür karşılaştırmaların önemi daha iyi anlaşılabilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi siyasi, demografik, kültürel ve sosyal açılardan birbirlerinden farklı konumda bulunan belediyelerin yönetsel yapıları ve hizmetleri açısından farklı meydan okumalarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. Çankaya ve Keçiören belediyeleri genel siyasi atmosferin simgeleştirdiği yerel yönetim birimleridir. Çankaya Belediyesi sol siyasetin kalesi olarak görülürken, Keçiören Belediyesi milliyetçi ve muhafazakâr siyasetin görünür hale geldiği ve pekiştiği bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, belediye yönetiminde siyasi istikrar sağlıyor gibi görünse de her iki belediyenin de yönetime gelen kadroların yerel meşruiyetlerini sağlama ve hizmetlerini başarılı gösterme konularında ciddi sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Yenimahalle Belediyesi ise, Çankaya ve Keçiören Belediyelerinin yaşadığı bu sorunları yaşamamakla birlikte, hem muhafazakâr hem de modern orta sınıfların bir arada yaşadığı ve merkezi siyasetten çok yerel ihtiyaçların siyasette etkili olduğu bir ilçe konumundadır. Bu sebeple, yerel ihtiyaçlara yönelik bir hizmet sunum yaklaşımının siyasi sonuçlar getirme açısından da önem kazandığı görülmektedir. Nitekim, tüm kesimlerin kullanabileceği kentsel kamusal mekânlar ve sosyal donatı alanları oluşturmayı hedefleyen, belediye başkanının kişisel karizması, etkin iletişim ve doğru kaynak kullanımına odaklı bir yerel politikanın karşılığını bulduğu görülmektedir. Bu durumda Yenimahalle Belediyesi’ndeki çalışan ve hizmet memnuniyeti hem Çankaya hem de Keçiören Belediyelerinin üzerine çıkmaktadır. Ancak, bu farklılığa rağmen halkın yerel yönetim karar süreçlerine katılımı ve farkındalığı konusunda alınması gereken mesafeler olduğu da görülmektedir.

Yenimahalle Belediyesi, 2010-2014 yıllarına ait veriler ışığında bu durumun belli ölçüde farkında olduğu intibasını vermektedir. Mali olanakları güçlenen, kurumsal yapıyı ve iletişim kanallarını güçlendirmeye çalışan belediyenin halkla ilişkiler ve e-belediyecilik yaklaşımlarına verdiği önem ve benzeri konular bu anlamda ilçenin geleceği açısından yeni değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir. 2014 yılında gerçekleştirilen bu monografi çalışmasında elde edilen veriler belediyenin kaynak kullanımı, ihalelerdeki başarılar, sosyal donatı yatırımları, etkin halkla ilişkiler stratejisi ve e-belediye altyapısı ile başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Belediye’nin mevcut toplumsal yapının parçalı ve ayrılmış görünümünü Yenimahalle’nin geleceği ve kimliği etrafında bir araya getirmek ve katılımcı bir yönetim yapısı geliştirmek için adımlar atmaya çalıştığı görülmektedir. Özellikle Ankara’daki en etkin kent konseyi yapılarından birisinin Yenimahalle’de kurulmuş olması bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bunun dışında salt taşerona dayalı ihale süreçleri ile hizmetlerin görülmesi yerine, Yenimahalle’de yaşayan kentlileri de hizmet süreçlerine dâhil eden alternatif hizmet sunum süreçleri denemelerinin yapılması da hizmet süreçlerinin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Bu şekilde karar alma süreçlerinde de daha etkin bir yapının ortaya çıkması sağlanabilir. Yine karar alma süreçlerinde daha etkin ve katılımcı bir yapının ortaya çıkarılabilmesi amacıyla yönetim bilişim sistemlerinden daha etkin bir şekilde yararlanılması, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin geliştirilmesi önerilebilir. Ayrıca, Yenimahalle ilçesinin daha yaşanabilir bir yer haline getirilmesi, daha uzun vadeli ve yapısal sorunlara yönelik proje ve dönüşüm programlarının tüm paydaşlarla ve ortak akıl temelinde geliştirilmesi için ilçe sınırlarını aşan bir çaba gösterilmesinin gerekliliği ifade edilebilir. İlçenin başkent Ankara’nın kentsel gelişme aksı üzerinde yer aldığı düşünüldüğünde özellikle Büyükşehir Belediyesi düzeyinde ve komşu ilçelerle işbirliğinin önemli olduğu görülmektedir.

Bu monografi çalışması genel olarak betimsel bir çalışma olmakla birlikte, bu tür çalışmaların en genelinde çıkış noktası olarak ifade edilebilecek olan “belli yerel yönetim birimlerinin belli dış koşullar altında dinamiklerinin anlaşılmasına çalışılması” ve “ilçe belediyelerinin farklılaşmasının sebepleri” hususları dikkate alındığında Yenimahalle Belediyesi’nin ilginç bir örnek olduğu söylenebilir. Belediyenin hizmet sunmakla yükümlü olduğu nüfusun toplum-



sal dinamiklerine uygun, mekânsal ve coğrafi kısıtları dikkate alan, siyasi ve yönetsel başarıyı getirecek hizmetlerin ve hizmet sunum yöntemlerinin somut ve görünürlüğü yüksek sosyal donatı alanlarının hızlı bir şekilde oluşturulması yoluyla tanımlanması, bir ilçe belediyesi için anlamlı bir çözüm olarak görünmektedir. Ancak, ortaya çıkan yeni kentsel yapının ilçede kentsel gelişme baskılarını güçlendirdiği, yapı yoğunluğunu arttırdığı ve yakın gelecekte daha farklı, belediye yönetim ve hizmetlerini bütünsel bir çerçevede yeniden ele almayı gerektirecek politikaları gündeme getirdiği de unutulmamalıdır.

### Kaynakça

- Akın, E. (2007). *Kentsel gelişme ve kentsel rantlar: Ankara örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı Vural, Z.B. ve Liedtke, C. (2017). Diversity management and corporate culture: A system-theoretical perspective. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33.
- Alpagut, L. (2017). Hermann Jansen için Ankara'da yeni bir görev: "Gazi Orman Çiftliği" planlaması. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-26.
- Ankara Batıkent havadan çekim [Video]. (2016). 28 Kasım 2017 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=O41BuH0AuqE> adresinden erişildi.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2006). Başkent Ankara 2023 Nazım İmar Planı Raporu. Ankara.
- Ankara Demetevler 1. Cadde. [Video]. (2013). 28 Kasım 2017 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=2HtfdrdFp4> adresinden erişildi.
- Ankara Kalkınma Ajansı. (2013). *İstatistiklerle Ankara 2013*. Ankara.
- Bayraktar, U. ve Kurt, H. (2010). Reform sonrası bir il genel meclisi: Arzuhalci ile noter arası siyasal bir organın doğuşu. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 30-56.
- Bektaş, Y. (2014). Bir kentleşme stratejisi olarak yasanın kentsel mekanı dönüştürmedeki etkisi: Ankara örneği. *Planlama*, 24(3), 157-172.
- Ceylan, M. A. (2012). *İlçemiz Yenimahalle*. Ankara: Yenimahalle Belediyesi Yayınları.
- Çağlar, N. ve Köklü, P. H. (2017). Yeni medyanın siyasal iletişim aracı olarak kullanımı: Siyasal partilerin resmi web sitelerine yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 148-173.
- Çilingir, S. (2007). 19. Ankara Uluslararası Film Festivali, ulusal kısa ve belgesel yarışma ön elemeleri sonuçlandı. [Haber]. 29 Kasım 2017 tarihinde <https://sadibey.com/2007/12/31/19-ankara-uluslararası-film-festivali-ulusal-kisa-ve-belgesel-yarışma-on-elemeleri-sonuçlandı/#.WkJKP1WWbIU> adresinden erişildi.
- Demircan, E. S. (2008). Yeni ekonomik düzende küreselleşme yerelleşme bağlamında belediyelerde yeni mali yönetim anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 99-128.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu yönetimi: Düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fischer, K. (2011). Central places: The theories of von Thünen, Christaller, and Lösch. H. A. Eiselt ve V. Marianov (Ed.). *Foundations of location analysis* içinde (ss. 471-505). Springer US.
- Güven, M. (2011). *Kurumsal kimlik yönetiminde kurum kültürünün bileşenlerinin incelenmesi: Banka çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henden, H. B. ve Henden, R. (2005). Yerel yönetimlerin hizmet sunumlarındaki değişim ve e-belediyecilik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 48-66.
- Keleş, R. (2012). *Kentleşme politikası*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keskinok, Ç. (2005). Ankara kentinin planlı gelişimi açısından Batıkent projesinin önemi / planlama ve tasarım sürecine ilişkin eleştirel değerlendirme. T. Şenyapılı (Der.). *Cumhuriyet'in Ankara'sı: Özcan Altaba'nın armağanı* içinde (ss. 120-152). Ankara: ODTÜ.
- Kimyon, D. ve Serter, G. (2015). Atatürk Orman Çiftliği'nin ve Ankara'nın değişimi dönüşümü. *Planlama*, 25(1), 44-63.
- Kurt, H. (2006). Türkiye'de kent planlarının siyasal amaçlarla yozlaştırılması: Ankara örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 110-122.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed). (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Orhan, M. (2016). Belediye hizmet kalitesi ölçümü: Keçiören Belediyesi'nde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 945-963.
- OSTİM'li kauçukçular Avrupa için imzaladı. (t.y.). *Kauçuk Dergisi*. <http://kaucukdersisi.com/ostimli-kauçukçular-avrupa-icin-imzaladi/>
- Özçağlar, A. ve Karabacak, K. (2016). Büyükşehir belediye illerle birlikte ortaya çıkan merkez ilçe ve il merkezi sorunsalı. *Memleket Siyaset Yönetim (MSY)*, 11(25), 1-30.
- Patton, E., ve Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.



- Sobacı, M. Z. ve Yıldız, M. (2012). E-devlet kamu yönetimi ve teknoloji ilişkisinde güncel gelişmeler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şahin, S. Z. (2012). Türk kamu yönetiminde mekân ve ölçek sorununa büyükşehirlerden bir örnek: İlçe belediyelerinin imar planlama yetkileri. *TEPAV Politika Notu. N201222*. 18.10.2017 tarihinde [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1334837631-0.Turk\\_Kamu\\_Yonetiminde\\_Mekan\\_Ve\\_Olcek\\_Sorununa\\_Buyuksehirlerden\\_Bir\\_Ornek\\_Ilce\\_Belediyelerinin\\_Imar\\_Planlama\\_Yetkileri.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1334837631-0.Turk_Kamu_Yonetiminde_Mekan_Ve_Olcek_Sorununa_Buyuksehirlerden_Bir_Ornek_Ilce_Belediyelerinin_Imar_Planlama_Yetkileri.pdf) adresinden erişildi.
- Şahin, S. Z. (2015). Yerel yönetimlerin hizmet sunumunda kurumsal kültür ve hizmet memnuniyeti ilişkisi: Ankara ilçe belediyeleri örneği. 5. *Ulusal Verimlilik Kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss. 361-370). Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Şahin, S. Z., Çekiç, A. ve Gözcü, A. C. (2014). Ankara'da bir yerel yönetim monografisi denemesi: Çankaya Belediyesi örneği. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 159-183.
- Şahin, S. Z., Çekiç, A. ve Gözcü, A. C. (2015). Keçiören Belediyesi monografisi. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 183-211.
- TBMM. (2012, 12 Kasım). *Kanun No. 6360: On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. 29 Kasım 2017 tarihinde <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6360.html> adresinden erişildi.
- TÜİK. (2013). *Seçilmiş göstergelerle Ankara*. Ankara.
- Ülkenli, Z. K. (2017). İç içe iki genç cumhuriyet ütopyası ve dönüşümleri: Ankara ve Atatürk Orman Çiftliği. *Ankara Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 27-72.
- Ünlü, U. (2016). Sosyal belediyeçilik anlayışının e-belediyeçilik uygulamalarına entegre edilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 102, 63-89.
- Yağmurlu, A. (2011). Siyasal katılım ve halkla ilişkiler: Ankara merkez ilçe belediyeleri internet siteleri üzerine bir inceleme. *Türk İdare Dergisi*, 471-472, 185-204.
- Yenimahalle Belediyesi. (2009). *Belediye Hizmetleri Çalışma Mevzuatı*. Ankara.
- Yenimahalle Belediyesi. (2014). *2013 Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Yenimahalle Belediyesi. (t.y.). *Stratejik Plan (2009-2013)*. Ankara.
- Yıldırım, K. (2013). Ankara'nın batı koridorundaki kentsel gelişimin ve toplu taşıma sistemlerinin değerlendirilmesi: Ankara lojistik üssü ve sanayi bölgeleri örnekleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 13(2), 1-22.