

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KENT YÖNETİMİ VE PLANLAMA PROJELERİNDE KURUMSAL
KAPASİTE, PROJE YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK: İSTANBUL'DA İMP
DENEYİMİ**

DOKTORA TEZİ

**Ulaş AKIN
(502032915)**

Şehir ve Bölge Planlaması Anabilim Dalı

Şehir ve Bölge Planlama Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tüzin BAYCAN

NİSAN 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502032915 numaralı Doktora Öğrencisi **Ulaş AKIN**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**KENT YÖNETİMİ VE PLANLAMA PROJELERİNDE KURUMSAL KAPASİTE, PROJE YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK: İSTANBUL'DA İMP DENEYİMİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Tüzin BAYCAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Gülden ERKUT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet OCAKÇI
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. İclal DİNÇER
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Fatma ÜNSAL
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Teslim Tarihi : **12 Mart 2015**

Savunma Tarihi : **06 Nisan 2015**

Şehre'ye

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, *kent yönetimi* (İng. Urban Management) mekaniği ve dinamiğine, planlama ile ilgili projelerin yönetimi pratiğinden bakmaktadır. 2005-2015 yılları arasındaki on yıl içinde İstanbul’da deneyimlenen mekânsal planlama ile ilgili disiplinler arası proje süreçleri; *yenilikçi iş modelleri, yenilikçi ürün ve yenilikçi süreçler* ile daha etkin ve etkili *akademik ve profesyonel öğrenim ve öğrenişim süreçlerine* girdi sağlayacak potansiyellere sahiptir. Tez çalışması, birincil kaynak veriler ile deneysel bir niteliğe sahip bu on yıllık deneyimi farklı kuramsal ve kavramsal bakış açıları ile anlamlandırma amacı ile yürütülmüştür.

Bu süreçler dönemsel olarak üst yapısal dönüşümlerin gerçekleştiği bir zaman aralığına denk düşmekte olup bu dönemde planlama fikri, yöntemleri, meşruiyeti ve işlevi açısından sorgulana gelmekte ve dönüşüm içinde gelişmektedir. Tez çalışmasında bu döneme özgü Dünya’da ve Türkiye’de akademik çalışmalarda karşılaşılan ana akım eleştirel söylemlerin bir parçası olmak ya da onlarla rekabet etmek tercih edilmemiştir. Tersine, araştırmacı konfor zone dışına çıkartılarak deneyimlenen süreçlere çok yönlü konum, durum ve kuramsal gözlüklerle bakılmasına özen gösterilmiştir.

Tez çalışması sürecini oluşturarak bu özgün çalışmanın var edilmesini doğrudan ve dolaylı sağlayan kişi ve kurumlara teşekkür edilir. Gülden Erkut, Haluk Erkut, Forbes Davidson, Eric Klijn, Leo van den Berg, Tüzin Baycan, İclal Dinçer, Fatma Ünsal, Mehmet Ocakçı, Aliye Ahu Akgün, Ekim Tan, Elif Kısar Koramaz, M.Sinan Özden, T.Kerem Koramaz, Müge Yorgancı, Yiğit Adam, Pınar Küçükılıç, Burcu Ataoğlu, Özge İmrek, İbrahim Baz, K.Taylan Dericioğlu, Murat Zengin, Serdar Şenol, H.Fahrunnisa Ensari Kara, A.Peyami Başkaraca’ya, aileme, çalışma arkadaşlarıma, stajyerler ve öğrencilere sürece etkilerinden ve sabırlarından ötürü teşekkür ederim.

Nisan 2015

Ulaş Akın

Y.Şehir ve Bölge Plancısı

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
ÖZET.....	xxiii
SUMMARY	xxv
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Tezin Amacı.....	1
1.2 Literatür Araştırması	3
1.2.1 Yeni fizik ve diğer bilim alanlarına etkileri	3
1.2.2 Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler	8
1.3 Kavramsal Çerçeve	14
1.4 Araştırma Soruları ve Hipotezler	16
1.5 Yöntem.....	18
1.5.1 Araştırma kültürü ve felsefesi	18
1.5.2 Veri kaynakları ve araştırma teknikleri	20
1.5.3 Katılımlı gözlem tekniği.....	20
2. KURUMLAR, KENT YÖNETİMİ VE KURUMSAL KAPASİTE	23
2.1 Organizasyonların Dünyası.....	23
2.1.1 Organizasyon türleri	26
2.1.1.1 Makina bürokrasisi.....	27
2.1.1.2 Adhokrasi	30
2.1.1.3 Konsültokrasi	31
2.1.2 Kültür, değişim ve organizasyonlar: Hofstede'nin kültür boyutları	34
2.1.2.1 Güç mesafesi (PDI)	35
2.1.2.2 Belirsizlikten kaçınma (UAI).....	36
2.1.2.3 Bireycilik-toplulukçuluk (IDV)	37
2.1.2.4 Eril kültür-dişil kültür (MAS)	38
2.1.2.5 Uzun-kısa dönemli yönelim (LOT).....	39
2.1.3 Tiyatrosallık ve dramaturjik sosyoloji.....	40
2.1.3.1 Sahneler.....	42
2.1.3.2 Roller.....	44
2.1.3.3 İntiba yönetimi	45
2.2 Kent Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi	46
2.2.1 Kamu yönetiminde yenilikler	47
2.2.1.1 Yeni kamu yönetimi/işletimi.....	47
2.2.1.2 Yeni kamu hizmeti	48
2.2.2 Kentsel yönetim	49
2.2.3 Yeni kurumsal iktisat.....	51
2.3 Kurumsal Kapasite ve Kent Yönetimi	53
2.3.1 İnsan kaynakları geliştirme programları.....	53

2.3.1.1 Eğitim/idman	54
2.3.1.2 Ölçüm yapmanın gerekliliği	55
2.3.1.3 Ana ölçüm kriterleri	56
2.3.2 Kentsel planlama ve gelişme stratejilerinde kapasite geliştirme	58
2.4 Politika Ağlarında Belirsizlik ve Öğrenme	63
2.4.1 İçerik bilgisine yönelik belirsizlikler	64
2.4.2 Sürece ilişkin stratejik belirsizlikler	65
2.4.3 Kurumlara ilişkin belirsizlikler	67
2.4.4 Bilişsel, stratejik ve kurumsal öğrenme	68
2.5 Bölüm Sonucu	70
3. DİSİPLİNLERARASI PROJE YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK	73
3.1 Disiplinler	73
3.1.1 Mod I bilim: disiplinler yaklaşım	75
3.1.2 Mod II bilim: disiplinler arası etkileşim	75
3.1.3 Dünyada araştırmacılar ve politikacıların genel özellikleri	76
3.2 Proje Yönetimi	78
3.2.1 Proje yönetimi kavramı	78
3.2.2 Proje yönetiminin doğuşu	79
3.2.3 Modern proje yönetimi mesleği	81
3.2.3.1 INTERNET/IMSA/IPMA	82
3.2.3.2 PMI	83
3.2.3.3 AIPM	84
3.2.4 Proje yönetimi yöntemleri, araçları ve iş planlama teknikleri	84
3.2.4.1 Çubuk diyagramlar	85
3.2.4.2 CPM ve PERT	86
3.2.4.3 PRINCE2	87
3.2.4.4 ZOPP - hedef odaklı proje planlaması	89
3.2.4.5 LFA-mantıksal çerçeve yaklaşımı	91
3.3 Kentsel Yenilikçilik/İnovasyon ve Planlama Gündemi	93
3.3.1 Kentsel yenilikçilik/inovasyon yaklaşımları	94
3.3.2 Yaşayan laboratuvarlar	94
3.3.2.1 Dünyada yaşayan laboratuvarlar	95
3.3.2.2 Türkiye’de yaşayan laboratuvarlar	97
3.3.2.3 Türkiye’de politika dokümanlarında yaşayan laboratuvarlar	99
3.3.3 Oyunlar, ciddi oyunlar, oyunlaştırma ve kentsel oyunlar	102
3.3.3.1 Reality Check	108
3.3.3.2 Play The City	111
3.3.4 LIDAR teknolojisi ve modellemeler	115
3.3.4.1 Sayısal arazi modeli	116
3.3.4.2 Sayısal yüzey modeli	117
3.3.4.3 Topoğrafyasız yüzey modeli	118
3.3.4.4 Üç boyutlu nokta bulutu modeli	118
3.3.4.5 Üç boyutlu kent modeli	119
3.3.4.6 Üç boyutlu CAD modeli	120
3.3.4.7 Üç boyutlu katı model	121
3.4 Bölüm Sonucu	121
4. ALAN ARAŞTIRMASI: İMP DENEYİMİ	123
4.1 İstanbul’u Anlamak	123
4.1.1 İstanbul’un idari yönetim sistemi ve değişimi	125
4.1.2 Metropoliten yönetimde organizasyonel sistem ve alt-sistemleri	134

4.1.2.1	Metropolitan yönetim kurumu olarak İBB.....	135
4.1.2.2	Metropolitan yönetim şirketleri ve BİMTAŞ.....	136
4.1.2.3	Metropolitan yönetim merkezleri ve İMP	139
4.1.3	İstanbul’da 2005 yılı sonrası planlama pratiği çeşitliliği	141
4.2	İMP’yi Araştırmak: Tanımlanamayan Planlama Organizasyonu	142
4.2.1	İMP bir başlangıç mı, bir kesit mi?	143
4.2.2	Veri kümeleri ve analiz çerçevesi	144
4.2.3	Çoklu algı: proje, mekan, kurum, üst kurum.....	148
4.2.4	Yeni bir arena olarak İMP: uzmanlık ve mekansallık	150
4.3	İMP Çalışma Grupları Analizi	157
4.3.1	İnsan kaynakları yönetimi analizi: disiplinler-arasılık	163
4.3.2	Zaman içinde değişen yapı analizi	165
4.3.3	Yeniden yapılanma gündeminin sürekliliği	171
4.3.4	İMP bünyesinde işlevsel Ar-Ge merkezi LTTM.....	174
4.4	İç ve Dış Çevre Analizi	175
4.4.1	Kalite yönetimi ve halkla ilişkiler	175
4.4.2	Uluslararası ilişkiler	179
4.5	Disiplinler-arası Planlama Projelerin Analizi	187
4.5.1	İstanbul’un üst ölçekli planlaması: çevre düzeni planı ve ötesi	188
4.5.2	1/25.000 ölçekli nazım imar planı çalışmaları	197
4.5.3	Beşinci jenerasyon ulaşım ana planı ve performans izlemesi	205
4.5.4	İstanbul’un ilk yönetim planı: Tarihi Yarımada yönetim planı.....	210
4.5.5	Büyükşehirde üçüncü jenerasyon kurumsal stratejik planlama	217
4.5.6	Planlamada bölgesel geri bildirim: Trakya planlama çalışmaları	225
4.5.7	Kalkınmada yeni ‘bölge’: ikinci jenerasyon İstanbul bölge planı.....	229
4.5.8	Mekânsal stratejik planlama gündemi	233
4.6	Bölüm Sonucu	238
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	247
5.1	Değişen Planlama Sisteminin Geribildirim Mekanlığı	250
5.2	Kent için Ar-ge, İnovasyon ve Akıllı Şehirler	255
5.3	Disiplinler Arası Proje Yönetimi Önerileri	257
5.4	Kurumsal Kapasite ve Organizasyonel Değişim.....	259
	KAYNAKLAR	265
	EKLER.....	279
	ÖZGEÇMİŞ.....	291

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKB	: Avrupa Kùltür Başkenti Ajansı
AIPM	: The Australian Institute of Project Management
BİMTAŞ	: Boğaziçi İnşaat Müşavirlik Anonim Şirketi
BiT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CAD	: Computer-aided design
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
CERN	: Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
CFCU	: Central Finance and Contract Unit
CPM	: Critical Path Method
ÇED	: Çevresel Etki Değerlendirmesi
DANIDA	: Danish International Development Agency
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DEM	: Digital Elevation Model
DFID	: Department for International Development
DLH	: Demiryollar Limanlar ve Hava Meydanları
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DSM	: Digital Surface Model
DTM	: Digital Terrain Model
ECOC	: European Capital of Culture
ENoLL	: European Network of Living Labs
ETC	: Action Group on Erosion, Technology and Concentration
ETTA	: Ekolojik Turizm ve Tarım Alanları
EYS	: Entegre Yönetim Sistemi
GIS	: Geographic Information Systems
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPS	: Global Positioning System
GLONASS	: Global Navigation Satellite System
GSM	: Groupe Spécial Mobile/Global System for Mobile Communications
GTZ	: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
GOPP	: Goal Oriented Project Planning
H2010	: Horizon 2020
IAU	: L'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France
IBM	: The International Business Machines Corporation
IMSA	: International Management Systems Association
INTERNET	: INTERNational NETwork
IPMA	: International Project Management Association
ISO	: International Organization for Standardization
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimi Sınıflandırması
İGEP	: İç Göç Entegrasyon Projesi
İMP	: Metroliten Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi

İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
İSTKA	: İstanbul Kalkınma Ajansı
İŞAT	: İstanbul Şehircilik Atölyesi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İUAP	: İstanbul Metropolitan Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı
İYTE	: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
JICA	: Japanese International Cooperation Agency
KENTGES	: Kentsel Gelişme Stratejisi
KGM	: Karayolu Genel Müdürlüğü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KUDEB	: Koruma Uygulama Denetim Bürosu
LASER	: Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation
LFA	: Logical Framework Approach
LSE	: London School of Economics and Political Science
LIDAR	: Light Detection and Ranging/Laser Imaging Detection And Ranging
LOD/LoD	: Level Of Details
LTTM	: Lazer Tarama Teknolojileri Merkezi
MDG	: Millennium Development Goals
MFİB	: Merkezi Finans ve İhale Birimi
MIT	: Massachusetts Institute for Technology
MSGSÜ	: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
MSP	: Mekânsal Strateji Planlaması
NALAS	: Network of Associations of Local Authorities in South-East Europe
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
NDSM	: Normalized Digital Surface Model
NFC	: Near Field Communication
ODA	: The British Overseas Development Agency
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
OHSAS	: Occupational Health & Safety Advisory Services
OJT	: On-The-Job Training
OfJT	: Off-The-Job Training
ÖİK	: Özel İhtisas Komisyonu
PERT	: Program Evaluation and Review Technique
PMI	: Project Management Institute
PPM	: Project Planning Matrix
rUAf	: Research Center for Urban Agriculture
RFID	: Radio-frequency identification
SAM	: Sayısal Arazi Modeli
ŞPO	: Şehir Plancıları Odası
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SYzM	: Sayısal Yüzey Modeli
SYkM	: Sayısal Yükseklik Modeli
TİKA	: Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı
TRAKAB	: Trakya Kalkınma Birliği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜMVERİ	: Türkiye Mekânsal Veri Envanteri

TPA	: Tarımsal Planlama Alanları
ULI	: Urban Land Institute
UN	: United Nations
UCLG	: United Council of Local Governments
UNDP	: United Nations Development Program
US	: United States
USAID	: United States Agency for International Development
UYD	: Ulaşılabilir Yaşam Derneği
ZOPP	: Zielorientierte Projektplanung
WUF	: World Urban Forum

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : İnsan kaynakları geliştirme programlarında maliyet türleri.	57
Çizelge 2.2 : Bilgi, yetenek, tutum ve performans değişimi ölçüm kriterleri.	58
Çizelge 3.1 : Bilimselliğin iki modu.....	74
Çizelge 3.2 : Politikacı ve araştırmacıların negatif yönleri.	77
Çizelge 3.3 : BiT destekli yenilikçi çözümler.	101
Çizelge 3.4 : ABD’de 2005-2012 yılları arasında Reality Check® uygulamaları. .	110
Çizelge 4.1 : Türkiye’de büyükşehirler ile ilgili yasal düzenlemeler.	126
Çizelge 4.2 : Bimtaş tarihindeki önemli gelişmeler.....	138
Çizelge 4.3 : İMP insan kaynakları uzmanlık çeşitliliği.	164
Çizelge 4.4 : İMP’ye gelen uluslararası heyet sayısı.	181
Çizelge 4.5 : İMP’ye gelen uluslararası heyetlerin türlerine göre dağılımı.....	182
Çizelge 4.6 : İMP’ye gelen heyetlerin ülkelerine göre görüşme sayıları	184
Çizelge 4.7 : İMP’ye gelen uluslararası heyetlerin ülkelerinin yıllara dağılımı.....	185
Çizelge 4.8 : İMP’nin aktif olduğu AB projelerinin sınıflandırılması.	186
Çizelge 4.9 : Alan çalışması projelerinin yıllara göre dağılımı	188
Çizelge 4.10 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı hedefler ve stratejileri.	196
Çizelge 4.11 : İBB Stratejik Planı 2015-2019 çalışma takvimi.....	220
Çizelge 4.12 : İstanbul, Bilecik ve Trakya planları karşılaştırması.	242
Çizelge 4.13 : İstanbul, Bilecik ve Trakya planlama süreçleri.	243
Çizelge 5.1 : İstanbul’da çevre düzeni ve ulaşım ana planı hedefleri.	254

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Tez çalışması araştırma tasarımı.	2
Şekil 1.2 : Standart Model'in üç ana bileşeni.	5
Şekil 1.3 : Gözlemcinin rolü ve Schroedinger deneyi.	6
Şekil 1.4 : Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistem modeli	10
Şekil 1.5 : Karmaşık sistemler	11
Şekil 1.6 : CAS olarak organizasyonlar	12
Şekil 1.7 : Tez çalışması birincil kavramsal çerçevesi.	14
Şekil 1.8 : Tez çalışması ikincil kavramsal çerçevesi.	15
Şekil 1.9 : Tez çalışması üçüncül kavramsal çerçevesi.	15
Şekil 1.10 : Tez çalışması araştırma soruları ve hipotezler kurgusu.	17
Şekil 2.1 : Bilişim teknolojileri sektöründe organizasyonel ekosistem.	23
Şekil 2.2 : Bir organizasyonun çevresi	24
Şekil 2.3 : Organizasyonlarda ağ örneği - Philips NV.....	25
Şekil 2.4 : Kurumsal kültür seviyeleri.	26
Şekil 2.5 : Mintzberg'in organizasyon yapısı.	28
Şekil 2.6 : Organizasyon yapısındaki bürokrasi ve eşgüdüm.	29
Şekil 2.7 : Kamuda danışmanlık.	33
Şekil 2.8 : Manchester Policy Blog sayfasında konsultokrasi.	34
Şekil 2.9 : Hofstede'nin PDI dağılımı.	35
Şekil 2.10 : Hofstede'nin UAI dağılımı.	36
Şekil 2.11 : Hofstede'nin IDV dağılımı.	37
Şekil 2.12 : Hofstede'nin MAS dağılımı.	38
Şekil 2.13 : Hofstede'nin LOT dağılımı	40
Şekil 2.14 : Dramaturjik analiz çerçevesi.	42
Şekil 2.15 : 20.yüzyılda Tepebaşı Dram Tiyatrosu ve çevresi.	43
Şekil 2.16 : 1980'lerde Tepebaşı'ndan bir görünütü.	44
Şekil 2.17 : Kapasite geliştirmenin boyutları.	59
Şekil 2.18 : Kapasite geliştirme yapısı.	59
Şekil 2.19 : Kentsel gelişme ve kapasite geliştirme.	61
Şekil 2.20 : Kapasite geliştirmede önerilen yaklaşımlar	62
Şekil 2.21 : Politika ağlarında belirsizlikler.	63
Şekil 2.22 : Arena, oyun ve ağlar	67
Şekil 2.23 : Politika ağlarında öğrenme dinamikleri.	68
Şekil 2.24 : Post-pozitivist kuramsal tipolojiye doğru.	72
Şekil 3.1 : Projenin çok bileşenli yapısı.	79
Şekil 3.2 : Manhattan Projesi organizasyonu	80
Şekil 3.3 : INTERNET, IPMA, PMI, AIPM logoları.	81
Şekil 3.4 : Dünyanın ilk çubuk diyagramı - İskoçya.	85
Şekil 3.5 : CPM diyagramı örneği	86
Şekil 3.6 : PERT diyagramı örneği.	87
Şekil 3.7 : PRINCE2® web sitesi ana sayfası.	88
Şekil 3.8 : Proje planlama matrisi örneği	89

Şekil 3.9 : Mantıksal Çerçeve.....	91
Şekil 3.10 : Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında tutarlı eksenler.....	92
Şekil 3.11 : Bilgi yönetiminin boyutları.....	93
Şekil 3.12 : Dünyadaki yaşayan laboratuvarların dağılımı.....	95
Şekil 3.13 : Dünyadaki yaşayan laboratuvarların ülkelere dağılımı.....	96
Şekil 3.14 : Başakşehir Yaşayan Laboratuvarı ekosistemi.....	98
Şekil 3.15 : Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ana eksenleri.....	99
Şekil 3.16 : <i>Homo Ludens</i> kitap kapağı ve yazarı Johan Huizinga.....	103
Şekil 3.17 : Online apandisit ameliyatı oyunu arayüzü.....	104
Şekil 3.18 : <i>Reality is Broken</i> kitap kapağı ve yazarı Jane McGonigal.....	104
Şekil 3.19 : Dünyanın en yaygın oyunu Tetris'in ilk üç versiyonu.....	105
Şekil 3.20 : WoW logosu ve ara yüzlerinden bir örnek.....	106
Şekil 3.21 : Foldit Beta sürümü.....	107
Şekil 3.22 : Foldit protein sentezleme puzzle arayüzü.....	107
Şekil 3.23 : Reality Check® uygulamasından bir görüntü.....	109
Şekil 3.24 : <i>Reality Check®</i> uygulamalarından görüntüler.....	111
Şekil 3.25 : Play The City projeleri.....	112
Şekil 3.26 : Güney Afrika'da Khayelitsha için ortak vizyon.....	113
Şekil 3.27 : Play The City alet çantasının dört bileşeni.....	114
Şekil 3.28 : Play The City Cape Town, Amsterdam, Lahey ve Tiran'da.....	115
Şekil 3.29 : Sayısal Arazi Modeli örnekleri.....	116
Şekil 3.30 : Sayısal Yüzey Modeli örnekleri.....	117
Şekil 3.31 : Topoğrafyasız Yüzey Modeli örnekleri.....	118
Şekil 3.32 : Üç boyutlu Nokta Bulutu Modeli örnekleri.....	119
Şekil 3.33 : Üç boyutlu Kent Modeli örnekleri.....	119
Şekil 3.34 : Üç boyutlu CAD Modeli örnekleri.....	120
Şekil 3.35 : Dünya'da yenilikçilik dalgaları.....	122
Şekil 4.1 : Türkiye'de ilin tamamı büyükşehir olan adet bütün-şehirler (2014).....	127
Şekil 4.2 : İstanbul'un idari yönetim aktörleri seviyeleri, oluşumları, sayıları.....	128
Şekil 4.3 : İstanbul'un değişen idari sınırları.....	129
Şekil 4.4 : İstanbul ili ilçe haritası sınırları haritası.....	130
Şekil 4.5 : Dünya şehirleri ve İstanbul'un sınırları karşılaştırılması.....	131
Şekil 4.6 : Dünya şehirleri ve İstanbul'un nüfus yoğunlukları.....	132
Şekil 4.7 : İstanbul'un kalp atışları.....	134
Şekil 4.8 : İBB organizasyon şemasında üst yönetim.....	136
Şekil 4.9 : BİMTAŞ'ın Türkiye'de proje yaptığı iller.....	139
Şekil 4.10 : İMP'de yeniden yapılanmanın grafik dışavurumu.....	139
Şekil 4.11 : İMP'nin varlıksal olarak etkileşim içinde bulunduğu kurumlar.....	143
Şekil 4.12 : İMP toplantıları yıllık ve haftalık sınıflandırması.....	145
Şekil 4.13 : İMP Haftalık Program örneği (2005-2011).....	146
Şekil 4.14 : İMP toplantı ham verilerinin bütünleştirilmesi.....	147
Şekil 4.15 : İMP'nin eş zamanlı çoklu kavramsal algılanması.....	149
Şekil 4.16 : 2011 yılı öncesinde İMP 'alt-kat' görünümü.....	154
Şekil 4.17 : İMP alt kat planı kullanımı (2007).....	155
Şekil 4.18 : İMP orta kat planı kullanımı (2007).....	156
Şekil 4.19 : İMP çalışma grubu bileşenleri.....	157
Şekil 4.20 : İMP organizasyonu (2005).....	166
Şekil 4.21 : İMP organizasyonu (2005-2007).....	167
Şekil 4.22 : İMP organizasyonu (2008).....	168
Şekil 4.23 : İMP organizasyonu (2009-2010).....	168

Şekil 4.24 : İMP organizasyonu (2010a).....	169
Şekil 4.25 : İMP organizasyonu (2010b).....	169
Şekil 4.26 : İMP organizasyonu (2011a).....	170
Şekil 4.27 : İMP organizasyonu (2011b).....	170
Şekil 4.28 : İMP organizasyonu (2011-2013).....	171
Şekil 4.29 : İMP ve önerilen yapı (2006).	172
Şekil 4.30 : Plan ve uygulama süreci öngörüsü (2006).	173
Şekil 4.31 : Çalışma grupları arası etkileşim modeli (2006).	173
Şekil 4.32 : LTTM logosu (2014).....	175
Şekil 4.33 : İMP ve ilişkiler ağı ve katılımcılık öngörüsü (2006).	176
Şekil 4.34 : İMP'ye gelen heyetlerin geldiği ülkeler.....	180
Şekil 4.35 : İMP'ye gelen uluslararası heyet sayısının yıllara dağılımı.	181
Şekil 4.36 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerin ülkelere dağılımı.	182
Şekil 4.37 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerden en çok görüşülen ülkeler.....	183
Şekil 4.38 : İstanbul üst ölçekli mekânsal planlama süreci.	189
Şekil 4.39 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı süreci.....	190
Şekil 4.40 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nda sistem yaklaşımı 191	
Şekil 4.41 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2006 yılı şeması 192	
Şekil 4.42 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2009 yılı şeması 192	
Şekil 4.43 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı ana mekânsal stratejileri. 195	
Şekil 4.44 : İstanbul Nazım İmar Planı taslak şeması 199	
Şekil 4.45 : İstanbul Nazım İmar Planı sistem yaklaşımı..... 200	
Şekil 4.46 : İstanbul Nazım İmar Planı taslağında yer alan..... 201	
Şekil 4.47 : İstanbul Nazım İmar Planı taslağında makro ilişkiler..... 203	
Şekil 4.48 : İstanbul Ulaşım Ana Planı genel hedefi ve alt hedefleri..... 206	
Şekil 4.49 : 2019 yılında İstanbul'da raylı sistemler 209	
Şekil 4.50 : İstanbul'daki Dünya Miras Alanları..... 212	
Şekil 4.51 : İstanbul'daki UNESCO Dünya Miras Alanları..... 213	
Şekil 4.52 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı planlanan iş akışı..... 214	
Şekil 4.53 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı gerçekleşen iş akışı 215	
Şekil 4.54 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın mantığı..... 216	
Şekil 4.55 : 2010-2014 Stratejik Planı'nda İBB vizyonu 218	
Şekil 4.56 : İBB 2010-2014 Stratejik Planı strateji haritası 218	
Şekil 4.57 : İBB Stratejik Planı 2015-2019 kapağı 219	
Şekil 4.58 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı İmar ÖİK sunumları. 223	
Şekil 4.59 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı İmar ÖİK fikirlerin gruplandırılması.. 224	
Şekil 4.60 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı Ulaşım ÖİK grup sunumları. 224	
Şekil 4.61 : Trakya Alt-Bölgesi Çevre Düzeni Plan revizyon planı..... 225	
Şekil 4.62 : Trakya planlama çalışmaları sürecinde aktörler..... 226	
Şekil 4.63 : İstanbul Bölge Planı 2010-2013 kapağı 229	
Şekil 4.64 : İstanbul Bölge Planı 2014-2023 hazırlığı..... 230	
Şekil 4.65 : İstanbul Bölge Planı 2014-2023'te planın kurgusu..... 231	
Şekil 4.66 : İstanbul Bölge Planı 2023 vizyon ve eksenleri. 232	
Şekil 4.67 : Ülke planlaması gündeminin şekillenmesi..... 234	
Şekil 4.68 : Ülke MSP hazırlanması gerekçeleri 235	
Şekil 4.69 : Ülke ve bölge MSP aşamaları 235	
Şekil 4.70 : MSP ulusal ve uluslararası referansları..... 236	
Şekil 4.71 : Mekânsal Strateji Planlaması çalıştayları – Ankara..... 237	
Şekil 4.72 : Yeni planlama kademe ve türleri..... 238	
Şekil 4.73 : Marmara Bölgesi'nde üst ölçekli planlama süreçleri. 241	

Şekil 4.74 : Marmara Bölgesi'nde üst ölçekli planlama bölgeleri	242
Şekil 4.75 : Sürdürülebilir kalkınmada sektörler ve kesişen konular.	244
Şekil 4.76 : Sektörler arası etkileşim örneği.	245
Şekil 5.1 : Planlama, Planlar, Plancılar için bir çerçeve	248
Şekil 5.2 : Türkiye'de İBBS2 düzey Bölge ve Çevre Düzeni Planları (2014).	251
Şekil 5.3 : İstanbul'da planlamada geri-bildirim süreçlerinin üç boyutu.	252
Şekil 5.4 : İstanbul'da Çevre Düzeni ve Kurumsal Plan ilişkisi.....	253
Şekil 5.5 : Disiplinler arası proje yönetimi için belirsizlik sınıflandırması önerisi.	257
Şekil A.1 : Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Haritası, ...	281
Şekil A.2 : Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Haritası Lejand.....	282
Şekil B.1 : Bilgi kenti temelleri ve aktiviteleri	283
Şekil B.2 : Bilgi kenti ve politika alanlarının etkileri	284
Şekil B.3 : Kentsel tarımın sürdürülebilirlik boyutları.	285
Şekil B.4 : İstanbul'da 1. öncelikli potansiyel organik tarım alanları.	290

KENT YÖNETİMİ VE PLANLAMA PROJELERİNİN KURUMSAL KAPASİTE, PROJE YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI: İSTANBUL'DA İMP DENEYİMİ

ÖZET

Dünyada nüfusu 10 milyonun üzerinde bulunan tüm metropollerin benzer sorunlar ile yüzleşmekle birlikte, bulundukları ülke ve bölgelerinde ekonomik canlılık merkezi olmaları, daha küçük ölçekli şehirlerin yönetimlerinden farklı olarak geniş kapsamlı, yenilikçi, bütünleşik ve uygulanabilir kentsel yönetim (*İng.*urban management) ve kentsel yönetişim (*İng.*urban governance) deneyimlerine sahne ve bu alandaki araştırmalara konu olmasını beraberinde getirmektedir. Dünyada mekâna yönelik planlama projelerinde ve süreçlerinde kurum inşası ve kapasite geliştirme birer bileşen olarak yer almakla birlikte Türkiye’de bu kritik bileşen 2015 yılına kadar tanımlanmamıştır.

Bu çalışma, geçmiş deneyimlerden sonra yeniden bir bütüncül metropoliten planlama iddiasını yeni bir organizasyon ile gündeme getiren İstanbul metropolünün, 2005-2015 yılları arasındaki mekana yönelik planlama ile ilgili süreçlerine odaklanmıştır. Tez çalışması bu deneyimin kentsel yönetim ve yönetişim bakış açılarıyla irdelenerek kurumsal kapasite analizleri ve geliştirilmesine yönelik dersler çıkarılmasına yenilikçi katkılar sağlamaktır. Bilimsel olarak klasik fizik ve neo-pozitivist paradigmanın esası olan ‘gözlemci’nin gözlemlediği süreçten bağımsız olması gerekliliği ile kuantum fiziği ve post-pozitivist paradigmanın bir bileşeni olan gözlemcinin gözlemlediği süreçten bağımsız olamayacağı ikilemi bu çalışmanın temel metot tartışmasını oluşturmaktadır. Fizik alanında kuantum mekaniği ile ilgili gelişmeler bilimsel bir paradigma değişimi başlatmış, diğer bilim ve uygulama dallarına uyarlanmaya başlamıştır. Örneğin ‘karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler’ (*İng.* CAS Complex Adaptive Systems) yaklaşımı organizasyon bilimi ve kamu yönetimi alanlarında karşılık bulmuştur.

Tez çalışması öğrenen açık sistemler olarak büyük kentlerin karmaşık karar verme sürecinin anlaşılmasına ışık tutabilecektir. Tüm Dünyada anlamı ve meşruiyeti değişmekte olan şehircilik ve bölge planlaması disiplinlerinin, 2005-2015 yılları arasındaki bir ölçüde deneysel düzlemde uygulama fırsatı bulduğu İstanbul deneyimlerinin Dünya’daki güncel gelişmeler ve bilimsel tartışmalar ışığında kurumsal bir bakış açısı ile yeniden yorumlanması gerekliliği anlaşılmıştır. Çalışmada ortaya konulan metodoloji, analizler ve sonuçlar, kentsel alanda etkin ve etkili uygulamaların gerçekleştirilebilmesine katkı sağlayabilecek mesleki ve akademik eğitim ve idman (*İng.*training) sürecine girdi sağlaması amaçlanmıştır.

**URBAN MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL CAPACITY, PROJECT
MANAGEMENT, INNOVATION DIMENSIONS OF PLANNING
PROJECTS: IMP EXPERIENCE FROM ISTANBUL**

SUMMARY

Metropolises over 10 million inhabitants in the world have been facing with similar issues and challenges differentiate them from smaller ones. One of the emerging scientific approaches is to address such systems as complex adaptive systems and to develop new inter-disciplinary and trans-disciplinary frameworks to understand their realities. This thesis is focusing on the institutional world of big city planning practices with different disciplines' glasses in order to contribute our understanding of dynamics and mechanics of such complex adaptive systems. The purpose of this effort is to provide new insight and deeper understanding to develop new generation theories that would have more impact on practice, by linking complex practice with diverse theories.

The thesis is an introductory study on the phenomenological aspects of the decade of planning practices in Istanbul Metropolitan Area from project management, institutional capacity and innovation dimensions. The motivation is to understand the nature of uncertainty and complexity of these processes. For that reason, longitudinal analysis employed for incorporating complex institutional dynamics and organizational mechanics with overt and covert participant observation techniques.

The particular decade of the thesis period Istanbul, Turkey and the world has experienced major economic, political and social transformations. This study is neither going in line with the mainstream popular neo-liberal critics in academia nor competing with them. On the contrary, the researcher as an *observer* being part of the observed reality, brought out of his comfort zone in order to come up with new type of knowledge and insight out of the mainstream clichés. The unique aspects of this study are to access primary sources, and to conduct a continuous observation for a decade. The objective is to contribute the need for research on the influence and impacts of organizational dynamics as part of uncertainties characterized with institutional vicious cycles with integrated perspective focusing on planning practices.

The case study tries to identify those aspects of different but interrelated planning practices experienced between 2005-2015 in and around Istanbul Metropolitan Area. The theoretical frameworks elaborated at several levels.

At first, broader perspective on core sciences namely physics and systems approach fundamentally determined the scientific background of planning discipline elaborated. Brand new findings in CERN by 2015 have shown the scientists have observed the theoretical findings of the 20th century of quantum physics.

Since majority of theories adapted from physics, analogy frames future debate at broader sense. Second, systems approach and organizations discussed with towards complex adaptive systems. Third level debate is about cross-cultural and dramaturgical perspectives on city making, and complex multi-actor decision-making practices that provided unique insights.

Notion of *institutional capacity* and *capacity building* in the literature emerges with global and regional economic restructuring periods, financial crisis times, new regionalism policies, fiscal and administrative decentralization, and nation building contexts. *Institution building* and *capacity building* are components of spatial planning projects, urban development strategies and associated processes in the world.

Urban management and institutional capacity concepts are linked in different theoretical perspectives. For instance introducing *adhocracy* and *consultocracy* concepts for the planning practice in Turkey and particularly in Istanbul is a new finding by this study. In addition, *cultural dimensions of organizations* particularly focusing on *power distance*, *uncertainty* and *long term visioning* are highly related to the meaning and the performance of planning processes, and the praxis of the case study. Introducing *dramaturgical sociology* perspective focuses on roles, stages and impression management is another framework clearly explains the mechanics of institutional aspects of planning projects in the case study.

With this new scientific perspective, for instance complex adaptive systems approach has reflections in organizational sciences and public administration that make sense for this thesis. Particularly this reflection would hold a light to our understanding of complex decision making of cities as learning open systems. It has been understood that re-interpretation of institutional analysis of Istanbul experience in the years 2005-2015 is essential. Urbanism and regional planning disciplines had an opportunity to meet with diverse practice that needs to re-interpreted in the light of scientific debates and recent development around the world. The methodology, analysis and results of this study aimed to provide input for professional and academic education and training processes that would contribute efficient and effective applications.

The city of Istanbul expanded in time towards her surrounding geography, and territorial governance has shaped with planning agenda since 2005. By the year 2015, there is no place in Istanbul called *Istanbul*. It is the name of the overall spatial and administrative system characterized as a metropolitan area by daily commuting zones.

Also, a metropolitan-city officially managed by Istanbul Metropolitan Municipality constituted by 39 districts since 2008, and a NUTS2 region according to the Eurostat classification guided by Istanbul Development Agency.

Within a decade, an environmental planning agenda pioneered the other planning processes for transport, cultural heritage, coastal zones, tourism, and corporate strategic plans of the metropolitan and district municipalities.

Metropolitan management and administrative system of Istanbul as a pilot project, transformed 30 provinces of Turkey in to *metropolitan-city model* in 2014.

Three-step administrative reforms re-structured the provincial scale metropolitan municipality constituted by elected district municipalities without a special provincial administration.

Management challenges characterized with new public management, ad hoc and consultocratic processes, outsourcing, privatization and the unique aspect characterized with *outsourcing-within*.

The municipality owned companies linked to the organization has become a new way of getting things done but more importantly supporting the adaptive capacity of the ultra-fast changing economic, legal, administrative frameworks while the environmental, demographic and real estate challenges the metropolitan area with sustainability question.

In this decade of 2005 to 2015, the experimental process associated with a pseudo-organization, briefly called IMP, Metropolitan Planning & Urban Design Center, managed by a municipally owned company called BIMTAS. This academics-led process studied various sectors with multi-disciplinary research to provide input for planning agenda. The opportunity to facilitate face-to-face interaction of various levels, departments of local and central governments, private sector, civic society and academia with an ad hoc way happened first time ever at that scale in Turkey. This process characterized with *adhocratic* organization model turned in to a *consultocratic* management, and then turned in to a *bureaucratic* organizational form.

Co-existence of those three different modes based project management organization interacting with public, private and civic society actors within the new public management era in the world, creates experimental conditions for understanding the organizational and institutional domains. For instance, by the year 2015, bureaucratic will decided to have an ad hoc technocratic planning unit called *IMM atelier* in the particular place of adhocratic and consultocratic experience of 2005-2007 era, symbolically replace it.

One of the original findings of the thesis is, although the institution building and capacity building components of planning have not defined yet in the case context by 2015, the needs of these two core and essential aspects embedded within the planning projects with latent dimensions. This latency observed at the institutional learning loops, creates further levels of uncertainty especially for the project management aspects.

Another finding is about *organizational epistemology* where dramaturgical sociology perspective makes sense for the case study. The creation, maintenance, and destruction of common understandings of reality by people working individually and collectively to present a shared and unified *image of that reality* is crystal-clearly explaining the pseudo-organization of IMP.

Although IMP has not established formally, due to the organizational cultural and dramaturgical settings, it has perceived by almost all actors interacted as it is established. This *pseudo-establishment*, the dual structure of existence and non-existence only occurs in the sub-atomic world and characterized with the famous theoretical experiment called *Schrödinger's Cat* in particle physics.

The findings on feedback mechanism of planning processes associated with three dimensions. First is vertical feedback named as *double-loop inter-scale* among different scales of planning experienced. Second is horizontal feedback named as *double-loop inter-region* where one region's process provides input to the neighbor region's and then feedback the region's planning process. Third is *tertiary-loop inter-plan* feedback among different types of plans that are logically interrelated. In order to have a well-functioning system within existing and dynamic legal frameworks, these three dimension of feedback mechanism needs to work within and among at several times.

1. GİRİŞ

Bu bölümde tezin amacı, literatür araştırması, araştırma soruları ve hipotezler ile yöntem yer almaktadır. Literatür araştırmasında fizik bilimindeki paradigma değişimi ile sistemler yaklaşımı çerçevesinde karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler ile ilgili tematik giriş yapılmıştır. Tez çalışmasının diğer bölümleri kapsamında çerçevelenen kavramlar ile ilgili kuramsal bilgiler ayrıca ilgili literatüre dayandırılmıştır.

1.1 Tezin Amacı

Tez çalışmasının amacı, kent yönetimi (Ünsal, 2003) kapsamında uluslararası deneyimler ışığında büyükşehirlerde/metropollerde kurumsal kapasite bağlamında İstanbul'da 2005-2015 yılları arasındaki gerçekleşen planlama projeleri deneyimlerinden dersler çıkarmaktır. Bu derslerin konuyla ilgili yeni ürün ve süreç geliştirme aktivitelerine bilimsel ve teknik bilgi altyapısı sağlaması beklenmektedir.

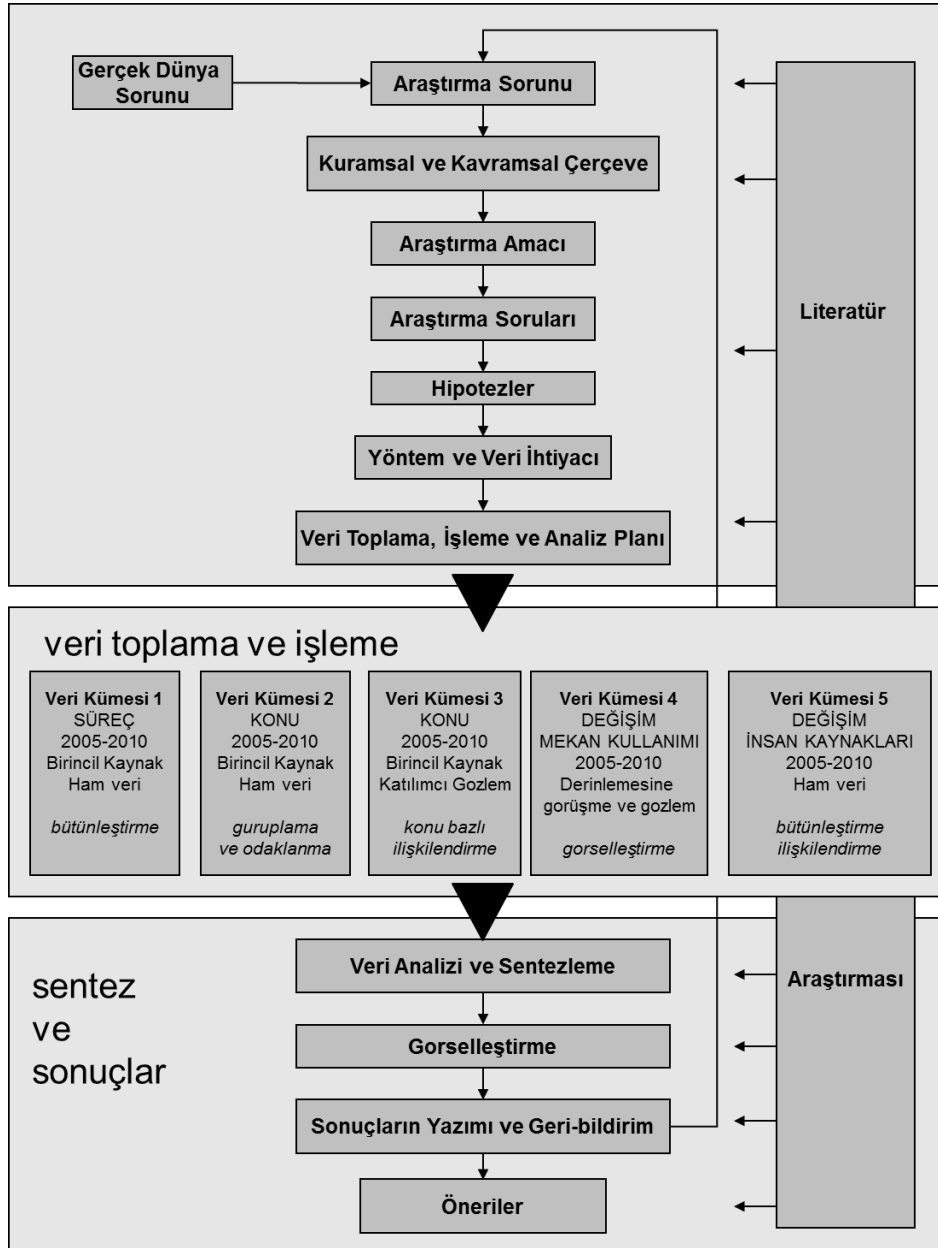
Tez çalışmasının amacı üç boyutta kurgulanmıştır. Çalışmanın amacı;

- a) İstanbul'daki şehircilik ve bölge planlama deneyimlerini kent yönetimi dinamizmi perspektifiyle *açıklamak ve anlamak*,
- b) Mevcut sorunlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda yenilikçi kent yönetimi yaklaşımları ile İstanbul'a özgü koşullar ve deneyimler ile karşılaştırarak planlamanın çok disiplinli perspektifini *araştırmak*,
- c) Pratik düzlemde uygulanabilir, maliyet etkin yenilikçi ürün, araç, yöntem, teknik, model, bilişim teknolojileri uygulaması geliştirilmesine *katkı sağlamaktır*.

Bu amacın esası; günümüzde şehircilik ve bölge planlaması disiplini ve bu disiplinin girdi sağladığı *kentsel çalışmalar* (İng. urban studies) alanlarında, yeni nesil uzman yetiştirilmesi ve mevcut insan kaynaklarının etkin ve etkili öğrenimi ve eğitimi için yenilikçi öğrenme biçimleri ve modüller geliştirerek, kapasite geliştirme çalışmaları için gerekli bilgi altyapısının oluşturulmasına katkı sağlamaktır. Bu katkının tez

çalışmasının alan araştırması ile ilişkisi ilgili uzman ve aktörlerin biçimsel olarak algıladığı ve değerlendirdiği planlama deneyimlerini yeni bilimsel ve kuramsal tartışmalar ışığında derinlemesine çözümlemektir. Tez çalışması bu nitelikli bilgi altyapısının akademik düzeyde bilimsel ve teknik boyutunu oluşturmaktadır.

Şekil 1.1’de tez çalışması araştırma tasarımı yer almaktadır. Üç (3) bölümden oluşan araştırma sürecinde ilk olarak alan çalışmasına yönelik adımlar sıralanmıştır.



Şekil 1.1 : Tez çalışması araştırma tasarımı.

Gerçek dünya sorunun araştırma sorununu belirlemesinin ardından kuramsal ve kavramsal çerçevenin geliştirilmesi literatür araştırmaları ve gözlemler ışığındaki

geri-bildirimler ile oluşturulmuştur. Araştırma soruları ve hipotezler de benzer geri-bildirimler ile revize edilerek yöntem ve veri ihtiyacını belirlemiştir.

Veri toplama ve işleme süreci alan araştırması ile ilgili bölümde detaylıca açıklanmıştır. Burada beş (5) farklı veri kümesi oluşturulmuş ve ağırlıklı olarak *birincil kaynak verilerin oluşturulma, bütünleştirilme, ilişkilendirilme ve görselleştirilme* işlemleri gerçekleştirilmiştir.

1.2 Literatür Araştırması

Tez çalışması kapsamında multi-disipliner ve disiplinler arası literatür taranmıştır. Bu bölümde tartışmaya temel oluşturmak amacıyla *fizik* alanındaki güncel kavramlar ile *sistemler yaklaşımı* ile ilgili ana unsurlar, incelenen literatür ışığında özetlenmiştir. Ayrıca tez çalışmasının 2., 3. ve 4. bölümlerinde yer alan konuların gereği ve yeterli detayında taranan literatür sentezlenerek sunulmuştur.

Bu bölümde genel düzeyde makro düzlemde iki konu şemsiye niteliğinde tartışılmıştır. İlk önce yeni fizik ve fizikteki gelişmelerin diğer bilim alanlarına etkilerinin ortaya konulması ile ilgili genel bir kuramsal giriş yapılmıştır. Daha sonra sistemler yaklaşımı ve açık sistemlerin kentsel sistemlere uygulanmasında karmaşık sistemlerin uzmanlaşmış bir hali olan *Karmaşık Adaptif/Uyarlanabilir/Bağdaşık Sistemler* (İng.Complex Adaptive Systems) yaklaşımı irdelenmiştir.

1.2.1 Yeni fizik ve diğer bilim alanlarına etkileri

Gürsaka (2001) bilimin uygarlık tarihi için bile çok yeni bir girişim olduğunu ve bu nedenle ilk anda klasik ve yeni bilim ayrımı yapmanın çok anlamlı gelmeyebileceğini ifade etmektedir. Prigogine ve Stengers (1996; 1984) klasik bilimin artık kendi sınırlarına dayandığı görüşünü savunmuşlardır. Diğer yandan, klasik bilimden yeni bilime geçişin bir süreç içinde olacağı ve bu yüzden içinde bulunduğumuz dönemin her iki bilimin iç içe yaşadığı bir dönem olduğunu vurgulamışlardır. Bu süreçte fizik alanındaki gelişmeler belirleyici olma iddiasını devam etmektedir.

Şehirlerin gelişimine ilişkin süreçleri anlamak için şehircilik ve bölge bilimi disiplinleri başta fizik ve biyoloji bilimlerinin temel konularında çeşitli analogilere başvuragelmiştir. Kentlerin canlı organizmalara ve makinalara benzetilmesi,

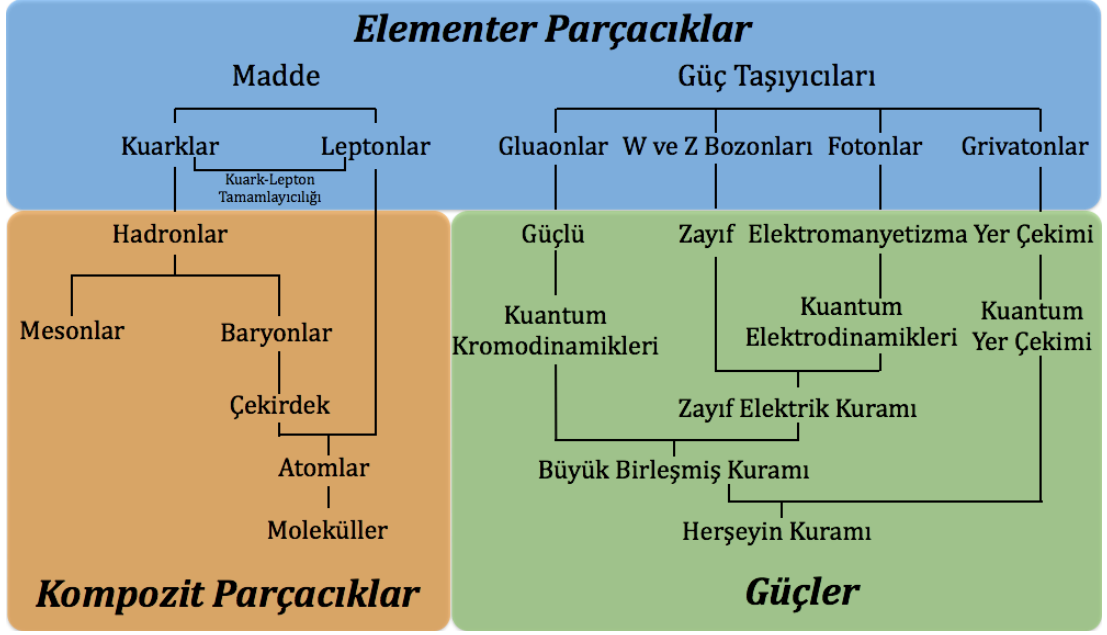
kentlerin gelişim ve organizasyonlarının bu bağlamda anlaşılması ve önerilerin geliştirilmesi bu benzetimlerin ürünüdür. Merkezi yerler kuramı, yer çekimi (gravite) modelleri, yöneylem araştırması, diğer doğrusal ve doğrusal olmayan dinamik ekonometrik ve istatistik modellemeler farklı ölçeklerde kentsel mekân üzerine yapılan araştırmaların bilimsel yöntemleri arasında kabul görmüşlerdir.

Doğa bilimleri ve sosyal bilimlerdeki farklı ekollerin araştırma metodolojisi tartışmalarından biri *ölçüm* sürecidir. Şehircilik ve bölge bilimi disiplinlerinin dayanak aldığı fizik bilimindeki yeni gelişmeler, beraberinde yeni bir yöntem tartışması potansiyelini taşımaktadır. Atom altı parçacıkların işleyişine odaklanan fizik biliminin parçacık (kuantum) fiziği ile ilgili temel kavramların, insan zihni ve toplumsal sistemlerin işleyişi, gözlemlenmesi, ölçülmesi ve yorumlanmasına olan etkisi tez çalışmasında kuramsal olarak değerlendirilmektedir. Bu kuramsal bakış açısı, alan araştırmasında incelenen organizasyonun gelişimi ile belirli düzeyde benzetime başvurulmasını da beraberinde getirmiştir.

Parçacık fiziği 1970'lerde oluşturulan *Standart Model* ile kuramsal altyapısını oluşturmaktadır. Standart Model üç ana bileşen grubundan oluşmaktadır. Şekil 1.2'te atom altı evrenin üç (3) bileşeni olan *Elementer Parçacıklar*, *Kompozit Parçacıklar* ve *Güçler* görülmektedir.

O'Luanaigh (2015), 15 Mart 2015 tarihinde başta Higgs Bozonu olmak üzere güçlerin kuramsal varlığının, İsviçre'de bulunan kısa adı CERN (*Fr.*Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire) olan Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi gözlemlendiğini ifade etmiştir.

Gürsaka (2001)'a göre, atom altı evren mekaniğinin incelenmesinde karmaşık yapıda ve bir olasılık denklemi olan Schrödinger dalga denklemi de kullanılmaktadır. Buna göre konum, momentum ve diğer nicelikler ile elde edilmektedir. Bu evrende fiziksel nicelikler kesikli parçalı yapıda ele alınır ve *belirlenemezlik* (*İng.*indeterminism) ana ilkelerden biri olmaktadır.

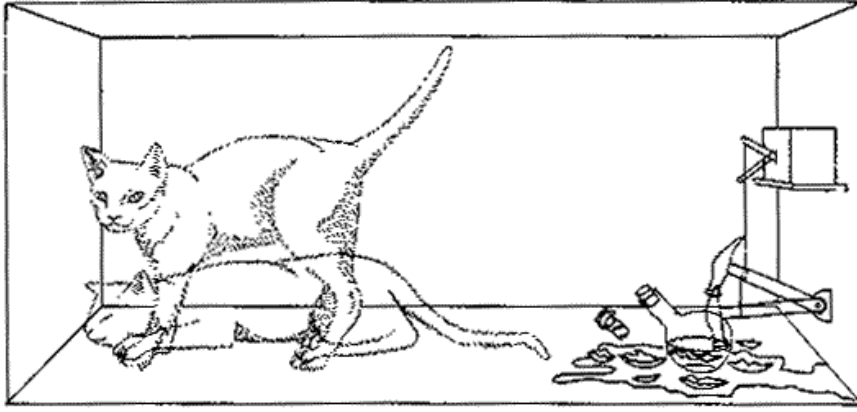


Şekil 1.2 : Standart Model'in üç ana bileşeni (Url-1).

Parçacıklar söz konusu olduğunda her büyüklük olasılıklarla belirlenir ve gelecekle ilgili tahminler olasılıklara dayanarak yapılabilmektedir. Işığın taşıdığı yapı taşı olan fotonların, uzayda bir yerde bulunması ancak olasılıklarla belirlenmektedir. Belirsizlik ilkesi, dualite, olasılık tanımı ve gözlemci-gözlenen bütünlüğü kuantum mekaniğine, *Kopenhag Yorumu* olarak girmiştir ve tartışmalara rağmen hâlihazırda kuantum kuramının en etkin yorumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin aynı kaynaktan çıkan fotonların karşıt doğrultularda göstermiş olduğu davranışları birbiri ile uyum halindedir. Kuantumda *gözlemci*, *gözlenen* ve *gözlem aleti* birbiriyle bir bütünlük oluşturmaktadır ve bunlar birbirlerinden ayrı düşünülememektedir.

1930'ların başında Erwin Schrödinger radyoaktif yarılanma ile ilgili bir duruma yönelik bir düşünme biçimi yayımlamıştır. Bu kuramsal deneyde bir (1) adet Azot-13 atomu ve bir (1) adet dedektörü, atom yarılanma olduğu zaman tepki vermektedir. Dedektöre bir aparat bağlıdır ve yarılanma olduğunda zehirli gaz bulunan bir fanusun üzerine aparata bağlı bir çekiç düşmektedir. Bu düzenek olduğu gibi bir kutunun içine konulmakta ve ayrıca bir (1) adet de yaşayan kedi yerleştirilmektedir.

Şekil 1.3, bu durumu özetleyen Schrödinger'in kuramsal deneyini göstermektedir. Deneyde gözlemlenen kediye var eden ya da öldüren gözlemcinin kendisi olmaktadır.



Şekil 1.3 : Gözlemcinin rolü ve Schrödinger deneyi (Url-2).

Nelson (2007)'a göre parçacık/kuantum fiziği kuramcılarının Schrödinger'in kavramsal deneyinde gözlem aktivitesi, dalga fonksiyonun çökmesi ya da olasılıklardan birinin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Parçacık-dalga ikiliği gözlemin kendisi ile belirlenebilmektedir.

Parçacık/kuantum fiziğindeki birçok garipliğin kökeninde *süperpozisyon* prensibi bulunmaktadır. Bir atomun, bir taneciğin veya diğer bütün kuantik sistemlerin karakteristik özellikleri onun *hâli* olarak adlandırılan şeyi oluşturmaktadır. Bir sistem için birçok mümkün *hâl* söz konusu olduğunda, bu hallerin toplamı da yani *aynı anda hepsinin birlikte var olma durumu* aynı şekilde mümkündür. Bu takdirde sistem *hâllerin üst üste çakışması-aynı anda beraberliği* durumunda demektir. Bu temel prensip sayesinde bir tanecik aynı anda birçok pozisyonu/konumu işgal edebilmekte veya bir atom bir enerjiler süperpozisyonunda bulunabilmektedir.

Tez çalışması alan araştırmasında *süperpozisyon*, hem planlama projelerinde, hem kurumsal durumlarda, hem mevzuat-coğrafya çakışmasında gözlemlenmiştir. Coğrafi bilgi sistemlerinde birden çok veri katmanının aynı alan için çakıştırılması, kavramsal düzlemde kuantik bir durumdur.

Parçacık/kuantum fiziği ile başlayarak ortaya atılan gözleyen özne ile gözlenen nesne arasında klasik bilimin yaptığı ayırımın doğru olmadığı savı, günümüzde yeni bilimin en önemli sorunlarından biri haline geldiği tartışılabilir.

Borsadaki yatırımcıların kendi aralarında ve borsanın trendi ile karşılıklı etkileşimlerinin incelenmesi yine yeni bilimin konuları arasındadır.

Hem eğilimi/trendi oluşturan, hem de oluşan eğilim/trend tarafından etkilenen bireylerin, gözlemciden bağımsız gözlemler yapabilmesinin zorluğu ortadadır. Louis (1995)'e göre, Jean Piaget gözlemleyen özne ile nesne arasında etkileşimin olduğu durumları *karmaşık proje* diye adlandırmaktadır.

Uluslararası bir borsa spekülâtörü olan George Soros ise aynı olguyu *refleksivite* diye adlandırmaktadır. Soros (1995), bu sözcüğü düşünen kişilerin katıldığı olayların yapısını anlatmak için kullanmıştır. Aynı zamanda çift yönlü geribildirim mekanizmasının hem olayların akışını, hem de katılanların algılamalarını bozarak dengesizlik yarattığı durumları tanımlamak için refleksivite kavramı açıklayıcı olmaktadır.

Şehirlerin gelişiminde doğal süreçlere ek olarak insan faaliyetlerinin belirleyiciliği, buna bağlı olarak toplumsal, yasal, iktisadi kurumların rolü, ağırlıklı olarak kurumsal iktisat ve yeni-kurumsal iktisadın bakış açılarını öne çıkarmaktadır. Çünkü klasik ve neo-klasik iktisadın insan davranışlarındaki temel kabulleri klasik fizik prensiplerinden hareket etmektedir.

Sosyal psikoloji disiplinin araştırma konuları olan, insan ve toplum psikolojisinin bileşenleri olarak algılama, etkileşim, önyargı, anlama, muhakeme, kültür gibi unsurlarda gözlemcinin rolü tartışması bağlamında parçacık/kuantum fiziğinin temel yaklaşımlarının, organizasyonel evren ve çevre konusu ile ne şekilde ilişkilendirilebileceği bir soru olarak ortaya atılabilir. Bu bakış açısı, planlamanın bilimsel kökenlerinden olan *sistemler yaklaşımı* (*İng.systems approach*), bütüncül bakış açısı ile paralellik göstermektedir. Bilim dünyasında 20. yüzyılda önemli bir yere sahip olan sistemler yaklaşımı, Rönesans'ta Antik Yunan dönemini yeniden ele alınışına benzer bir biçimde 21. yüzyılda geçmiş dönemlere *yeniden-bakış* bağlamında tekrar gündeme gelmektedir. Bu noktada somut bir örnek *yöneylem araştırması* (*İng.operation research*) alanında verilebilir.

Kaynağını sistemler yaklaşımından alan yöneylem araştırması teknikleri şehir ve bölge planlaması disiplini içinde kendine bir yer bulmuş olup, gözlemcinin rolü konusundaki metodolojik tartışmalar sistemler yaklaşımının bütüncüllüğünün yüzeysel olduğu noktasında eleştirileri beraberinde getirmiştir.

Tez çalışmasında incelenen konulardan biri olan *proje yönetimi* ile *yöneylem araştırması* arasında tarihsel bakış açısında kuramsal ve bağlamsal bağlantılar bulunmaktadır.

Acaba bu bütünselliği yeniden kurgularken parçacık/kuantum fiziği analogisi kavramsal düzeyde destekleyici bir unsur olarak ele alınabilir mi? Bu sorunun varlığı, araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan ana hipotez ve destekleyici hipotezlerin nedensellik ilişkilerinin sorgulanmasında yardımcı olacaktır.

1.2.2 Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler

Biyoloji, sosyoloji, psikoloji veya herhangi diğer bir alanda kendi kendini sürdüren açık sistemlerin kuralları için geliştirilen *Genel Sistemler Kuramı*, Ludwig Von Bertalanffy ve diğerleri tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir.

Karmaşık Uyarlanabilir/Bağdaşık Sistemler Kuramının bakış açısını anlayabilmek için temel niteliği taşıyan sistemler yaklaşımı ile ilgili kısa bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır.

Genel Sistem Kuramı üç alanı kapsamaktadır. Bunlar Atalık'a (2000) göre sistemler içi iletişimi inceleyen *Enformatik*, sistemlerde denetim ilişkilerini inceleyen *Sibernetik* ve Yöneylem Araştırması ile Mekânsal Planlamayı kapsayan *Genel Planlama Teorisidir*. Sibernetik, sistemleri basit *geribildirim döngüleri* (İng. feedback loops) serileri olarak analiz eder.

Sayın (1985), sibernetikteki temele kavramlar ve geribildirim döngülerinin yönetim gibi karmaşık sistemlere uygulanabileceğini öne sürmüştür.

Tekeli (1969)'ye göre açık sistemlerde performanslar üzerinden kontrol sağlayan geri-bildirim mekanizmasının rolü organizasyonun bozulması yönündeki eğilimi kontrol etmek ve entropinin ters yönünde yerel ve geçici *negatif-entropi* sağlamaktır. Eğer geri-bildirim mekanizması da sistem olarak kendisini kontrol ediyorsa sistemin işleyişinin kararlılığı artacaktır.

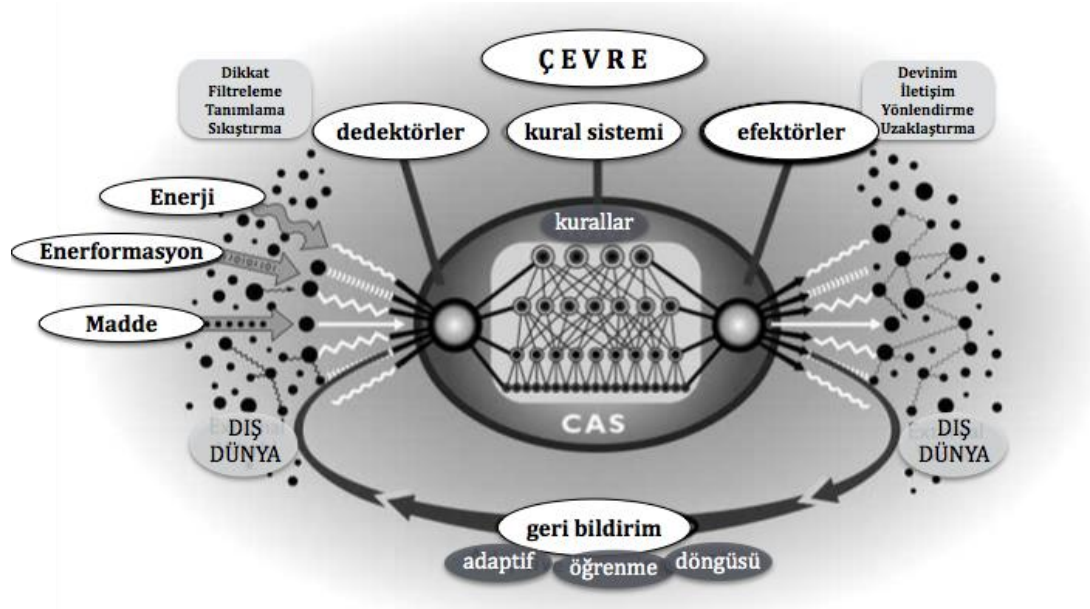
Mesajlar, sistemin organizasyonunun; *entropi* ise organize olamamanın ölçüsüdür. Mesajlar tarafından taşınan haber, organizasyonun ölçüsü olduğuna göre haber, *negatif entropi* olarak yorumlanabilir.

Açık sistemler karmaşıklık ve ayrışma eğilimi gösterirler. Gelişim süreçleri içinde, evrensel doku tiplerinin yerini uzmanlaşmış organlar alır. Uzmanlaşmanın önemli bir sonucu, merkez karar organlarının belirmesidir. Bu gelişme sürecinde karar organları bilgi işlem merkezleridir, işlev ağırlığı iç denetimden dış denetime doğru kayar. Sistem karmaşıktıkça merkez karar organları hem iç denetimi, hem de iki denetim arası eşgüdümü düzenler. Bu organlar geliştikçe sistemin çevresine zaman ve mekân üstünlüğü artar. Bu üstünlük çevrede giderek daha karmaşık ve uzak olaylarla ilişki kurmak demektir. Gerek üstünlük kurmada, gerekse sistem içi ve dışı dünyaların bir araya geldiği eşgüdüm kesitinde *bilginin* oynadığı stratejik rolü önemle vurgulamak gerekir. İki organik sistemden birinin öbüründen tam anlamıyla üstün olması için üstün olanın alt sistemin tüm özelliklerini taşıması, alt sistemde bulunmayan başka bazı niteliklere sahip olması ve bu niteliklerden birinin sistemin iç ve dış ilişkilerinde ana rol oynaması gerekmektedir. Üstün olan sistem, alt sistemde olmayan fazladan niteliğini kullanarak alt sistemle ilişkiye girdiğinde, üstünlüğünü yani *denetim yeteneğini* uygulamaya başlar. Böyle bir denetim uygulamasının özellikleri, denetçi ve denetlenen öğelerin; gelişmişlik düzeylerine, bilgi üretim ve işlem yeteneklerine, enerji üretim ve iletim kapasitelerine bağlı olarak değişir. İki temel alt süreç arasında bulunması zorunlu eşgüdüm, sistem davranışındaki bir başka önemli etmendir. Eşgüdüm ile ilgili iki varsayım ortaya atılabilir. Bunlardan ilki bilgi üretim düzeyi az gelişmiş sistemlerde, bilgi üretimiyle uygulama arası eşgüdümün, doğal bir otomasyon sonucu sürekli olarak optimal düzende bulunmasıdır. İkinci varsayım sistemlerin bilgi üretim düzeyleri geliştikçe, doğal otomasyon niteliğinin yanında, bilinçli bir eşgüdüm uygulamasının ortaya çıkması ve bu iki eşgüdüm sisteminin yan yana işlemeye başlamasıdır (Evyapan, 1981, sayfa 34).

Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler, karmaşık sistemlerin özel bir alanıdır. Karmaşıklığı, farklı ve birbirine bağlı birçok bileşenden olmasından, uyarlanabilirliği değişme kapasitesi ve deneyimlerden öğrenme özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler kavramı disiplinler arası Santa Fe Enstitüsü'nde John H. Holland, Murray Gell-Mann ve diğerleri tarafından oluşturulmuştur. Holland (2006), karmaşık uyarlanabilir/bağdaşık sistemleri; etkişen, adapte olan ya da öğrenen ve genellikle ajan (*İng.agent*) olarak tanımlanan çok sayıda bileşenden oluşan sistemler olarak tanımlamaktadır.

Şekil 1.4'te Johnson (1999) tarafından geliştirilen karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistem modeli görülmektedir. Bu modelde sistem detektörler, kurallar ve efektörler ile birlikte uyarlanabilir öğrenme döngüsünü sağlayan geribildirim işlevleri ile karakterize edilmektedir. Sistemin dış çevresinden yayılan enerji, enformasyon, madde gibi dışsal faktörler dikkat, filtreleme, tanımlama, sıkıştırma gibi süreçlerden geçmektedir.



Şekil 1.4 : Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistem modeli, (Johnson, 1999).

Günümüzde karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler, Gürsakal'a (2001) göre karmaşıklık kuramı, karmaşık doğrusal olmayan sistemler gibi konular *yeni bilim* başlığı altında düşünülmektedir.

Louis (1995)'e göre karmaşık sistemler, çevreye uyum sağlayabilen, problem çözen, öğrenen ve gelişen sistemlerdir. Bu tür sistemler için *organizasyon*, *bilgi*, *geribildirim* ve *karar verme* gibi kavramlar önem taşır. Termodinamiğin İkinci Yasası, kapalı sistemlerin düzeninin sonunda artan entropi ile dağılacığını anlatmaktadır.

Oysa Tucker (1996) için entropi sadece kapalı sistemler için tanımlanmaktadır. Buna karşılık açık sistemlerde durum farklıdır. *Karmaşıklık Kuramı* (İng.Complexity Theory) Tucker'a (1996) göre enerji kaynaklarına açık olan sistemlerin kendilerini nasıl daha yüksek düzeyde organize edebildiklerini araştırmaktadır.

Toffler (1996) kimyasal veya diğer bir reaksiyonun bir enzimi ürettiği bir durumda bu enzimin varlığı ayrıca aynı enzimin ilave üretimini teşvik eden hali bilgisayar bilimiyle ilgilenen bilim adamlarının, *olumlu geri besleme halkası* dedikleri duruma bir örnek olduğunu, kimyada buna *oto-kataliz* denildiğini ifade etmektedir. Prigogine ve Stengers (1984), dengesiz şartlar altında entropinin düzeni, organizasyonu ve dolayısıyla hayatı azaltmayacağını tam tersine üreteceğini göstermekle geleneksel termodinamik görüşlerin ayağını kaydırmışlardır.

Şekil 1.5'te karmaşık sistemler ve ilgili kavramlar Sayama (2010) çalışmasına göre görülmektedir. Bu kavramlar arasında *oyun kuramı*, *ağlar*, *kolektif davranış*, *evrim ve uyum*, *örüntü/patern oluşumu*, *sistemler kuramı*, *lineer olmayan dinamik sistemler*dir.



Şekil 1.5 : Karmaşık sistemler, (Sayama, 2010).

Karmaşıklık Bilimi (İng.Complexity Science) ise tek bir kuramdan oluşmamaktadır. Yüksek oranda disiplinler arası bir kuramsal çerçeve ile temel olarak sistemlerin yaşam, uyum, değişebilirlikleri ile ilgili soruların yanıtlarını arar. Karmaşık uyarlanabilir/bağdaşık sistemlere örnek olarak böcek ve karınca kolonileri, biyosfer ve ekosistem, borsa, beyin, bağışıklık istemi, hücre, gelişmekte olan bir embriyo, imalat işkolu, insanlardan oluşan sosyal gurupların yer aldığı kültürel ve sosyal sistemlerin oluşturduğu topluluk ve siyasi partiler sayılabilir.

Karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler, doğrusal ve determinist/belirlenimci olmayan etkileşim halinde sistem seviyesinde davranış değiştiren çok sayıda bölümden oluşmaktadır. Denetim tüm isteme dağılmış durumda olup, değişim mikro seviyedeki davranışlar sonucu belirlemektedir.

Holloman (2008)'a göre karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler kuramı çok çeşitli sosyal olgular hakkında anlayışımızı inşa etmemize sebep olurken siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler konularında yeterince derinlemesine ele alınmamasının sebebi güç ilişkileri konusundaki çekincelerdir.

Şekil 1.6'da Sharma ve Goswami (2009) tarafından oluşturulan ve organizasyonları karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler olarak değerlendirilen bir model görülmektedir.



Şekil 1.6 : CAS olarak organizasyonlar, (Sharma ve Goswami, 2009).

Organizasyonel öğrenme döngüleri, sistemler yaklaşımındaki geri bildirim döngülerine denk gelmektedir. Canlı bir organizmanın yaşamsallığı geri-bildirim döngüleri ile var olurken, insanlardan oluşan organizasyonlarda sürekli öğrenme ve adaptasyon yaşamsal bir anlam taşımaktadır. Dinamizm, statik mental modellerin geçmişi tekrar ederken oluşturduğu paternden, gelecek takıntılı, derme çatma, dayanaksız, uyduruk gevşek mental modelleri arasında gerçekleşmektedir. Adaptasyon sarkacı bir yandan stabilite ve hiçbir özgünlüğü olmayan modda, diğer yandan stabil olmayan ve aşırı özgünlük modundadır.

Karmaşıklık kuramı ve kamu yönetimi arasındaki bağlantılar literatürde yer bulmaktadır. Week (2010) kamu yönetimi ve politika analizlerinde lineer yaklaşımların sınırlılığını, rasyonel düşünme yaklaşımının geçersizliğinin karmaşıklık kuramı literatüründe yaygın olarak işlendiğini ifade etmiştir. Bu alandaki uygulamadan ve deneyimlerden gelen bilgilerin rasyonel çerçevelerle ele alınması karmaşıklığı anlamamızı engellemektedir.

Newton sonrası post-pozitivist politika analizleri ile ilgili belirsizlik, karmaşık sistemler ve karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemler yaklaşımları ile ilgili çalışmalar literatürde yer almaktadır (Morçöl, 1996; 2005).

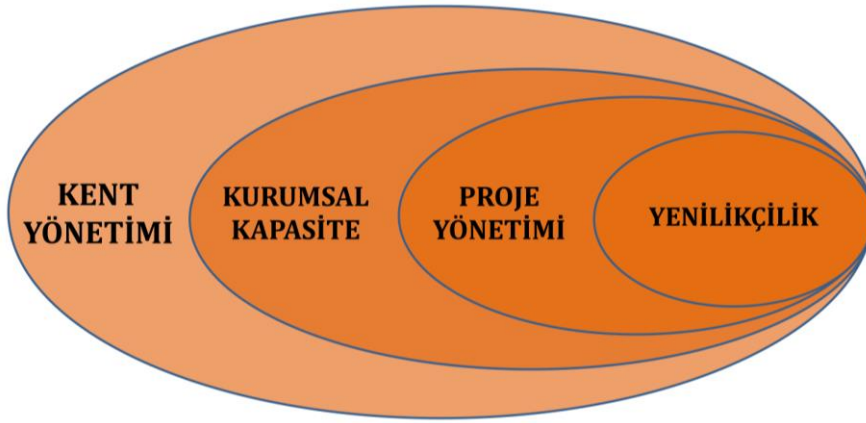
Morçöl (2002) kamu yönetiminde karmaşık sistemler ile ilgili kuramsal yaklaşımlara Giddens'in yapısalcılık kuramı bağlamında katkıda bulunmuştur. Daha sonra diğer çalışmalarda Morçöl (2010) karmaşıklık kuramının kendi kendini organize etme, aciliyet gibi bileşenlerin dinamik süreçlerde karşılık bulduğunu ifade etmiştir. Özellikle karmaşık metropoliten yönetim sistemleri ile ilişkilendirerek sadece birere araç olmaktan öte, kendine has dinamikleri için sistem bileşenleri olduğunu savunmaktadır.

Tez çalışmasındaki alan araştırmasına konu olan alan çalışmasında odaklanılan organizasyonel süreçler, belirsizlik dinamikleri ve mekaniği, hem sistemler yaklaşımındaki hem de karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistemlerin organizasyonlara uyarlanış modeli ile rahatça açıklanabilmektedir.

1.3 Kavramsal Çerçeve

Tez çalışması kent yönetimi, kurumsal kapasite, proje yönetimi, yenilikçilik gibi anahtar kavramlar üzerine inşa edilmiştir. Bu kavramların birbirileri ile olan ilişkisi, etkileşimi ile tez çalışmasında kurgulanan ilişkiler çeşitlilik arz etmektedir. Bu noktada birden çok kavramsal çerçeve üretilmiştir.

Bunlardan birincisi Şekil 1.7’de görülmektedir. Burada *Kent Yönetimi* ana küme olarak *Kurumsal Kapasite* kavramını kapsamaktadır. Kurumsal Kapasite kapsamında ise *Proje Yönetimi* yer almaktadır. *Yenilikçilik*, Proje Yönetimi kümesi içinde yer almaktadır.



Şekil 1.7 : Tez çalışması birincil kavramsal çerçevesi.

Tez çalışması için oluşturulan ikincil düzeydeki kavramsal çerçeve ise Şekil 1.8’de görülmektedir. Bu düzeyde kavramlar iki (2) grup olarak ayrılmış ve birincil düzey kavramsal çerçeveden farklı olarak tamamlayıcı ve destekleyici kavramlarla desteklenirken bir ilişki tarif edilmemiştir.

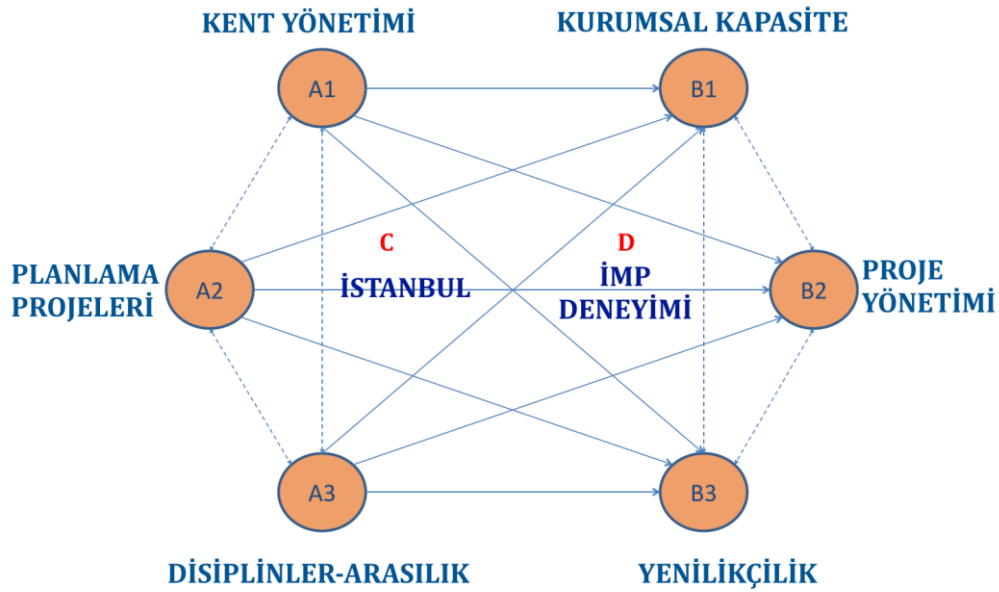
Şekil 1.8’de tarif edilecek ilişkiler için zemin hazırlayan bu çerçevenin sol bölümünde A1 olarak kodlanan *Kent Yönetimi*, A2 olarak kodlanan *Planlama Projeleri*, A3 olarak kodlanan *Disiplinler-arasılık* ve C olarak kodlanan *İstanbul* görülmektedir.

Şekil 1.8’in sol bölümünde ise B1 olarak kodlanan *Kurumsal Kapasite*, B2 olarak kodlanan *Proje Yönetimi*, B3 olarak kodlanan *Yenilikçilik* ve D olarak kodlanan *İMP (Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi) Deneyimi* görülmektedir.



Şekil 1.8 : Tez çalışması ikincil kavramsal çerçevesi.

Tez çalışmasının üçüncül kavramsal çerçevesi ise Şekil 1.9’da görülmektedir. Bu çerçeve, ikincil kavramsal çerçeveye yakın olmakla birlikte farklı bir kurguya sahiptir.



Şekil 1.9 : Tez çalışması üçüncül kavramsal çerçevesi.

Bu çerçeveden bakıldığında tez çalışmasının başlığındaki anahtar kavramlar arası ilişkiler çok boyutludur. Altı (6) anahtar kavram yatayda üç (3) eksen oluşturmaktadır.

Buna göre ana kavramsal ilişki *kent* ve *proje* arasındadır. Tezin kavramsal olarak merkezi, İngilizce *management* anlamındaki *yönetim* kavramıdır. Buna göre *kent yönetimi* ile *proje yönetimi* ilişkisi tezin ana eksenini olup bu eksenin iki eksen

desteklemektedir. Birinci destek eksen *disiplinler arası projeler* ile *kurumsal kapasite* ilişkisidir. İkinci destekleyici eksen *mekânsal planlama* ile *yenilikçilik/inovasyon* kavramları arasındadır.

Kavramsal çerçeveye dikey bakış açısıyla bakıldığında, sol tarafta yer alan üçlü kavram dizisi hali hazırdaki sistem bileşenlerini oluşturmaktadır.

Kent yönetimi, disiplinler arası projeler ile mekânsal planlama süreçlerini dinamik olarak yaşamakta olup, çerçevenin sağ tarafında yer alan kavramlar *kurumsal kapasite*, *proje yönetimi*, *yenilikçilik/inovasyon* ise Türkiye ve Dünya’da gündemde olan hem kendi içlerinde hem de birbirleriyle etkileşim halinde sürekli gelişen unsurlardır. Tez çalışması yatay ve dikeydeki kavramsal ilişkiler içerisinde kapsamını sınırlamıştır.

Tek bir kavramsal çerçevenin oluşturulması olasılık olarak mümkün olmadığı için kavramlar arası ilişkilerin çok düzeyli olarak kurgulanması ve özellikle esnek bırakılması, alan çalışması sonucu varılan bulgular ile tutarlılık sağlamaktadır.

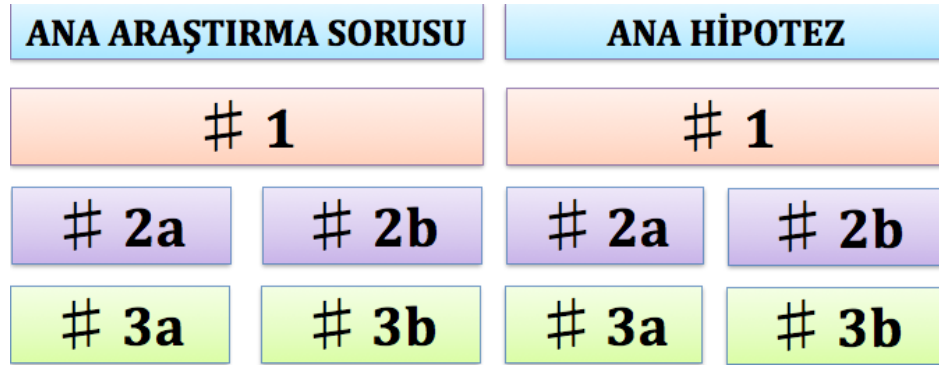
1.4 Araştırma Soruları ve Hipotezler

Tez çalışması, bir ana araştırma sorusu ve üç grupta toplanan destekleyici araştırma sorularını oluşturulan hipotezler bağlamında yanıtlamayı hedeflemektedir. Şekil 1.10’da araştırma soruları ve hipotezler kurgusu görülmektedir. Buna göre bir (1) adet ana araştırma sorusu ve bu soruyu destekleyen ikişer tanesi iki (2) alt sorudan oluşan üç (3) araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Aynı kurgu gereği ana araştırma sorusundan oluşturulan bir adet ana hipotez, bu hipotezi destekleyen ikişer tanesi iki (2) alt hipotezde oluşan üç (3) hipotez oluşturulmuştur.

Araştırma soruları şu şekilde yer almaktadır;

Ana Araştırma Sorusu: Büyükşehirlerde etkin ve etkili kentsel yönetim için planlama deneyimlerinden yenilikçi yönetim modeli ortaya çıkarılabilir mi?



Şekil 1.10 : Tez çalışması araştırma soruları ve hipotezler kurgusu.

Ana araştırma sorusunu destekleyen diğer araştırma soruları şunlardır;

Araştırma Sorusu 1: Kurumsal kapasite ve planlama yönetimi ilişkisi bağlamında yönetim aktörlerinin ve teknik uzmanlarının birbirlerinden *öğrenme dinamikleri* nelerdir?

Alan çalışmasına yönelik araştırma soruları şunlardır;

Araştırma Sorusu 2a: İstanbul'un üst ölçekli planlaması ile ilgili kurumsal düzeyde özgörev/misyon algılamasının yol açtığı *belirsizlik* süreçleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 2b: Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde politika ağları üzerine yapılan belirsizlik analizlerinde saptanan belirtilerin/semptomların hangileri İstanbul'da gözlemlenmiştir?

Üçüncü araştırma sorusu da iki alt-bileşene sahiptir. Bunlar;

Araştırma Sorusu 3a: Çok aktörlü karar geliştirme sürecinde mekân bazlı yenilikçi süreç, yöntem ve araçlar etkin kentsel yönetimi nasıl sağlar?

Araştırma Sorusu 3b: Bu araçların kurumsal kapasitenin geliştirilmesindeki rolü nelerdir ve bu deneyimler başka örnekler üzerine uyarlanabilir mi?

Hipotezler, araştırma sorularına bağlı olarak geliştirilmiştir, ana hipotez ve buna bağlı hipotezlerden oluşmaktadır. Buna göre;

Ana Hipotez: Planlama deneyimleri çok disiplinli, çok aktörlü ve çok sektörlü yapıda olduğu için yenilikçi potansiyellere sahiptir.

Hipotez 1: Organizasyonel yenilikçiliğin esası süreç içindeki öğrenme dinamikleridir.

Hipotez 2a: Planlamada özgörev/misyon algılaması kurumsal, yasal, yönetsel *belirsizlik* süreçleri yaratır.

Hipotez 2b: Farklı planlama kültürlerine sahip olan şehirlerde benzer belirsizlik süreçleri yaşanabilir.

Hipotez 3a: Yenilikçi araç, süreç ve yöntemler kurumsal kapasiteyi artırır.

Hipotez 3b: Bu alandaki farklı yöntemler başka örnekler üzerine ancak deneyimlerden ders çıkarılarak uyarlanabilir.

Araştırma sorularının yanıtları ile hipotezlerin doğrulama ya da yanlışlama sonuçları tez çalışmasının sonuç ve öneriler bölümünde yer almaktadır.

1.5 Yöntem

Tez çalışmasının yöntemi; *araştırma kültürü ve felsefesi, veri kaynakları ve araştırma yöntemleri* ile *katılımlı gözlem tekniği* başlıkları altında kurgulanmıştır. Bu kurgunun bileşenlerinin oluşturulması 2005 yılında Erasmus Universiteit Rotterdam'dan alınan araştırma ve metod ve teknikleri *Research Methods and Techniques* isimli yüksek lisans dersi ile 2006 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde alınan *Culture and Urban Space* doktora dersi kapsamlarındaki deneyimler ve tez izleme toplantıları sonrasında gerçekleştirilen literatür araştırmalarına dayanmaktadır.

1.5.1 Araştırma kültürü ve felsefesi

İşletme, siyaset bilimi, yönetim bilimleri ve toplum bilimlerinde baskın ve yaygın araştırma kültürü *davranışçı* (*İng.behaviouralist*) araştırma kültürü olup, davranışçı yaklaşım, insan davranışların operasyonalizasyonu yardımıyla tahmini kabulü üzerine dayanmaktadır. Diğer yandan *görüngübilimsel* (*İng.phenomenologist*) araştırma kültürü ise daha çok insanların algıladıkları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Davranışçı ve görüngübilimsel araştırma kültürlerinin olumlu ve olumsuz yanları değerlendirilerek tez çalışmasında önerilen yöntem olarak bütüncül bir yaklaşım benimsenmeye çalışılmıştır. Araştırılan olgunun gerçekliğine ilişkin derinlemesine tekniklere başvuran görüngübilimsel araştırma kültürü, davranışçı yaklaşıma ağır eleştiriler getirebilmektedir. Ancak görüngübilimsel/fenomenolojik yaklaşımın da

kategorik kurgulama ve somut araştırma bulguları elde etme konusunda eksiklikleri ile yeterli yapısallıktan uzak kalma gibi olumsuz yanları bulunmaktadır. Tez çalışması, hem araştırıcının araştırılan olgudan bağımsız olmaması, tam tersine kimi durumlarda araştırılan olgunun gerçekliğini etkileme durumu sebebiyle gözlemin doğası gereği görüngübilimsel bir araştırma kültürü ile ele alınmıştır. Buradaki nesnellik ve öznellik çatışmasını dengeleyebilmek ve farklı araştırma kültürlerinin olumlu yanlarını bütünleştirmek maksadıyla tez çalışması davranışçı yaklaşımın temel kurgusunu da kapsamaktadır.

Tez çalışması için üç ana araştırma felsefesi değerlendirilmiştir. Bunlar; *Olguculuk* (İng. Positivism), *Yorumculuk* (İng. Interpretivism), *Gerçekçilik* (İng. Realism).

Yaygın bir araştırma kültürü olan *olguculuk*, araştırmacının araştırılan unsurdan bağımsız olmasını ve araştırılan konudan etkilenmemesini öngörmektedir. Doğa bilimlerinden gelen ancak çok yaygın olan bu felsefenin karmaşık sosyal unsurların belirleyici olduğu araştırma alanlarındaki etkililiği tartışmalıdır. Bu yaklaşıma eleştirel bir noktada *yorumculuk* sosyal durumların karmaşık yapılarının genellenebilirliğini sorgular.

Yorumculuk, araştırma için anlam taşıyan sosyal etkileşim süreçlerinin öznel gerçekliğinin doğasını anlamaya çalışır.

Gerçekçilik ise olgucu felsefenin örneğin sosyal süreçlerin makro boyutlarının nesnelliği gibi kimi argümanlarına katılsa da sosyal boyutun dışsal ve bağımsız değişken olduğunu ve bireysel algılamaların farkındalık düzeyi ne olursa olsun süreci etkilemedeki rollerini kabul eder.

Tez çalışmasında bu üç araştırma felsefesinden, tez konusu ile ilişkisi çerçevesinde yararlanılması öngörülmüştür. Ancak bunlardan bir tanesini savunmak ya da bir tanesine sıkışmak yolu benimsenmemiştir.

Tez çalışmasında hem genel bilimsel yöntemler hem de planlama kuramındaki gelişmeler ışığında araştırma felsefeleri daha detaylı olarak tartışılmaktadır.

Yöntem/metot tartışması, doktora tez çalışmasının özgün kısımlarından biridir. Araştırma konusu ve alan araştırması odağı olan kurumsal kapasite ile şehircilik ve bölge planlaması arasındaki bağlantının kurulmasında araştırma yöntemleri, yeni bulguların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilecek potansiyelleri barındırmaktadır.

1.5.2 Veri kaynakları ve araştırma teknikleri

Tez çalışmasının ağırlıklı olarak birincil ve daha sonra ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Ayrıca *açık katılımlı gözlem* (İng.overt participant observation) ve *kapalı katılımlı gözlem* (İng.covert participant observation) gibi uzun süreli gözlem teknikleri on (10) yıl boyunca uygulanmıştır.

Birincil veri kaynakları; süreç ve aktörlere yönelik katılımcı gözlemleri, derinlemesine görüşme, gözlem ile birincil kaynak niteliğinde olan teknikleri plan raporları, rapor taslakları, toplantı katılımcı tutanakları, bültenler, almanaklar ile yurtdışında belirlenen yerel yönetimler ile gerçekleştirilen görüşmeler, konu ile ilgili konferans, seminer, kolokyum gibi etkinliklerden alınan kişisel notlar ve gözlemlerden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının kuramsal ve kavramsal çerçevesi için yararlanılan ikincil veri kaynakları; basılı ve çevirim içi (İng.online) rapor, makale, kitap ile konferans, seminer, kolokyum gibi etkinliklerin sonuç ürünleri, yerel yönetimlerin kurumsal resmi web siteleri olarak tanımlanmıştır.

Araştırma *kalitatif yöntemler* ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular şekil, çizelge ve kavramsal haritalar ile yorumlanarak sunulmuştur.

Tez çalışmasında ağırlıklı olarak *keşfedici* (İng.exploratory) araştırma tekniğini uygulanmıştır. Bunun ana sebebi tez çalışmasına konu olan kurumsal kapasite temelli sorun tanımının uzmanlar, aktörler ve akademik düzlemlerde farklı ele alınışdır.

Tez çalışmasının alan araştırması bölümünde veri kaynakları ve analiz yöntemleri ile ilgili veri kümesi detayında açıklamalar yer almaktadır.

1.5.3 Katılımlı gözlem tekniği

Gözlem, belirli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ya da şarta ait bilgi toplama amacıyla, belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiş olarak tanımlanabilir. Diğer tekniklerle karşılaştırıldığında en önemli farklılıklarından biri Karasar (1999)'a göre bilgilerin başkalarının raporları ve benzeri ikincil kaynaklardan değil, doğrudan elde edilmesidir Yıldırım ve Şimşek (2003)'e göre eğer araştırmacı, herhangi bir

ortamda oluşan davranışa ilişkin, ayrıntılı, kapsamlı ve zamana yayılmış bir resim elde etmek istiyorsa, gözlem yöntemini kullanılmaktadır.

Araştırılan objenin ya da topluluğun günlük yaşamına katılma yoluyla yapılacak gözlemde, araştırıcının, araştırdığı grupla birlikte bir süre yaşaması, onların yaşamlarında yer alması gereklidir. Böylece araştırılan grubun davranış biçimlerini, değer sistemini, birbirleriyle olan ilişkilerini, toplumsal, ekonomik ve kültürel özlü olaylar, törenler çerçevesindeki kümelenişlerini, rollerini, tutum ve tavır alışlarını yakından gözleme olanağı bulur. Araştırıcı için bulunduğu alan bir laboratuvardır. Katılımlı gözlemde, gözlemci, gözlenenlerle birlikte olup onlardan biri gibi davranır; ideal olarak, onun bir gözlemci olduğu da bilinmez (Karasar, 2005, sayfa 4).

Bu kapalı (*İng.covert*) gözlem türüdür. Sosyal bilimler, insan davranışlarının ve toplumsal süreçlerin araştırılmasını konu alır. Ancak, insan davranışlarının belirli kalıplara oturtulması ve fen bilimlerindeki gibi kurallar haline getirilmesi hemen hemen imkânsızdır. Belirli durumlara, belirli koşullarda verilen tepkiler, tutum ve davranışlar, bireyden bireye değişiklik gösterir. Bu ve bunun gibi çeşitli nedenlerle davranış ve tutumların araştırılması zor olmakta, özellikle nitel araştırma teknikleriyle çalışmayı gerektirmektedir. Bu tekniklerden biri olan gözlem tekniğı Akgül (2005)'e göre özellikle bireylerin sergiledikleri davranışları *doğal ortamı dahilinde* araştırmak gerektiğinde başvurulan bir yöntemdir.

Gözlem tekniğinin en güçlü yönü toplanan verilerin tarafsızlığının diğer tekniklere göre daha yüksek olmasıdır. Çünkü pek çok insan kendileri ile ilgili sorulara olduğu gibi değil görünmek istediğı gibi cevap verir. Gözlem tekniğı ise olanı ortaya koyar. Maliyet, zaman ve nitelikli personel ihtiyacı ise bu tekniğin en zayıf taraflarıdır. Ayrıca pek çok olgunun gözlem ile incelenemeyecek özellikte olması tekniğin kullanımını kısıtlamaktadır.

Gözlem karmaşık sosyal ilişkilerin anlaşılması için sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Sosyal süreçte insan davranışları, çoklu etkenlerle şekillenen karmaşık bir olaydır. İşte bu davranışların araştırılmasında gözlem tekniğı, ayrıntılı ve derinlemesine bir kavrayış ve anlayış sağlanabilmesi amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Okulda öğrencilerin birbirleriyle ya da öğretmenleriyle, hastanede çalışanların birbirleriyle ya da hastalarla, aile içinde ebeveynlerin çocuklarla ilişkilerin incelemesi amacıyla

gözlem tekniğinin kullanılması örnek verilebilir. Literatürde yapılan yüzeysel bir araştırma sonucu Akgül (2005), gözlem tekniğinin en fazla sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlarda kullanıldığını göstermekte olduğunu belirtmiştir.

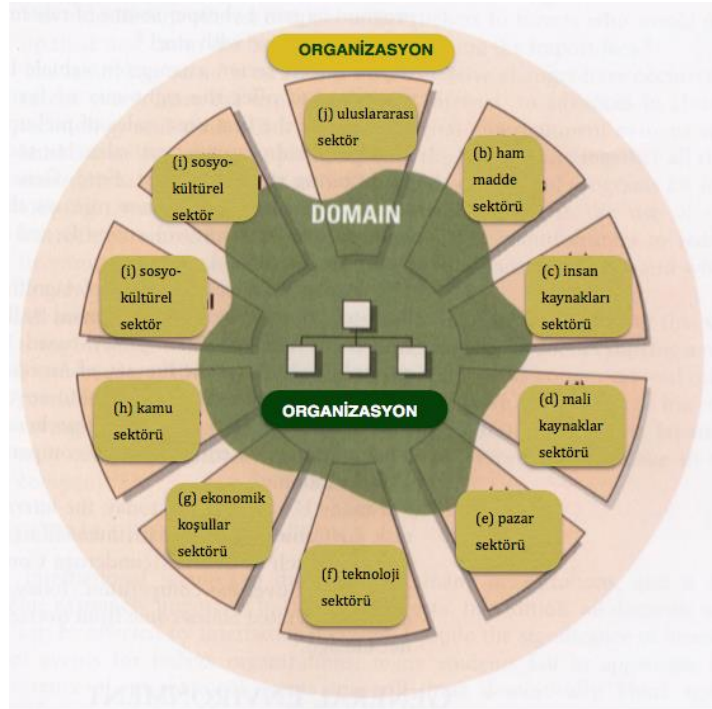
Gözlem tekniğinin en önemli özelliği, gözlem konusu olan bireylerin kendi doğal ortamlarında bulunmasıdır. Birçok davranış, birey ancak doğal ortamında olduğu sürece gerçek haliyle belirlenebilir ve değerlendirilebilir. Birçok araştırma tekniğinde, üzerinde araştırma yapılan bireylerin oldukları gibi değil, olmak istedikleri, toplumun olmasını istediği ya da çevreleri tarafından kabul edilebilecek çerçevede davrandıkları ya da cevap verdikleri bilinmektedir. Bu sorun, gözlem dışındaki araştırma tekniklerinin genel ortak sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle şehircilik ve bölge planlama alanındaki araştırmalardaki temel sorun budur. Sanki kimya ya da fizik alanında olduğu gibi gözlemcinin bağımsız olduğu yanılsamasına düşüp gözlemlene gerçekliği değiştirme ya da az önce anılan duruma göre yanıt alınan soru formları yardımıyla metodolojik fetiş göstermesidir. Ancak bu yöntemsel paradigma çok hakimdir. Tezin ilerleyen bölümlerine yer alan ve literatürde aktörler arası politika geliştirme süreçlerinde ortaya çıkan anlam yitimi sendromunun araştırma kalitesindeki yansıması da bu yanılsamadır.

Açık ve kapalı katılımlı gözlem teknikleri arasındaki fark, açık olanda gözlemlenecek sosyal sistemin araştırmadan haberdar olması, kapalı olanda ise haberdar olmaması şeklindedir. Tez çalışmasında her iki zıt tekniğin kullanılmasının gerçekçi sebebi, gözlemlenen sistemin sürekli olarak bu bilgiyi hatırlama, unutmama ve bu bilgiyle on (10) yıl gibi uzun bir sürenin geçmesinin imkânsızlığıdır. Bu durumda açık olan beyan kimi durumlarda kapalı hale gelmesi, gözlemciden çok gözlemlenen olgunun önceliğinin gözlemlenme olmadığıdır. Çünkü organizasyon sistemi olarak daha büyük bir organizasyonun alt-sistemi olma hali her durumda üst sistem tarafından gözlemlenmeyi de beraberinde getirmektedir.

Organizasyonel ekosistem örneğinde diğer firmalar ile ilişkisi olmayan küçük firmaların yer almadığı bu şematik anlatımda bilişim teknolojileri sektörü sol üst köşede farklı renklerle tanımlanan sektör spesifik ihtisas alanlar ile tanımlanan firmalar arası etkileşim iki boyutta ele alınmıştır. Şekildeki siyah renkli oklar stratejik ortaklık, kırmızı renkli oklar ise yatırım ilişkilerini göstermektedir. On bin (10.000) çalışanın üzerindeki büyük firmaların hem yatırımı hem de stratejik ortaklıklarının fazla olması şaşırtıcı değildir (Daft, 2012).

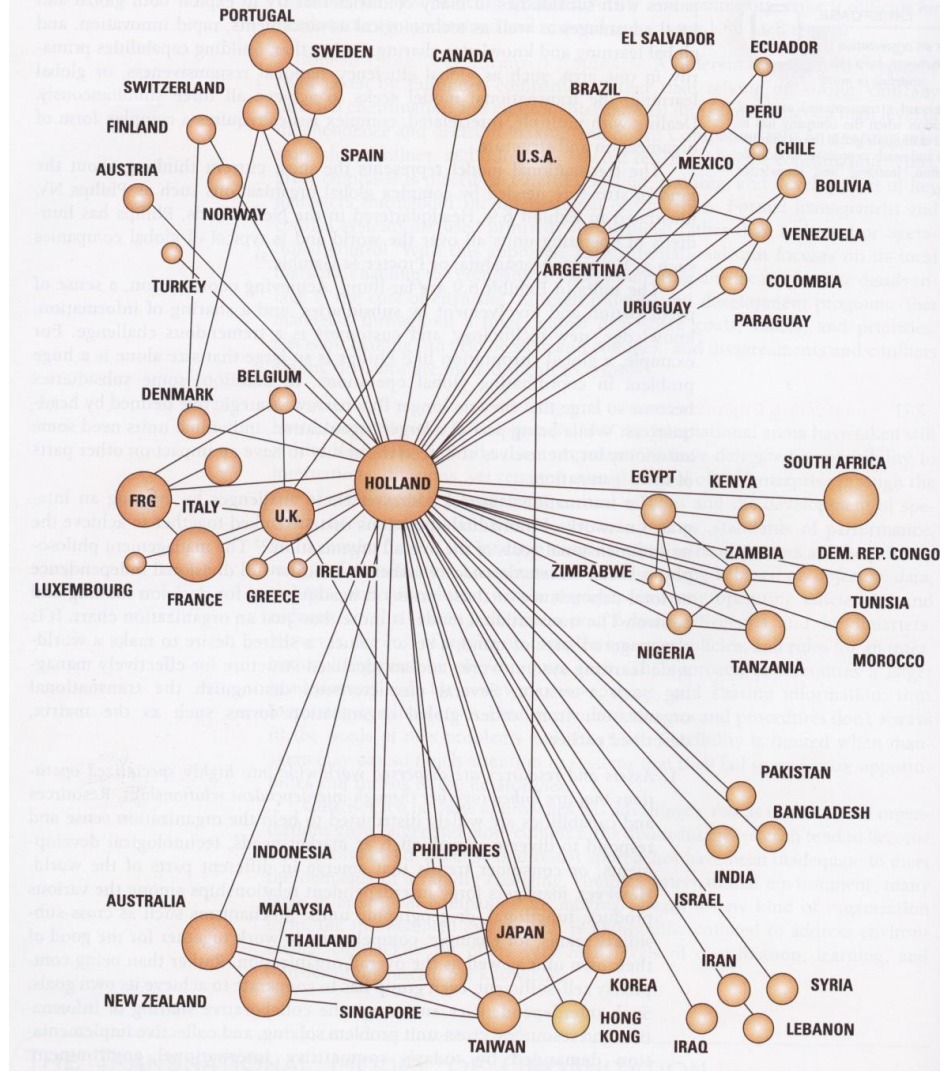
Bir organizasyon faaliyet alanına göre diğer sektörler ile etkileşim halinde olmanın ötesinde bir ekosistemin parçası olma halindedir.

Daha genel bir ifade ile bir organizasyonun sektörler arası ilişkiler ile tanımlanan çevresi Şekil 2.2’de görülmektedir. Bir organizasyonun çevresindeki diğer sektörler şunlardır; (a) endüstri sektörünü, (b) ham madde sektörünü, (c) insan kaynakları sektörünü, (d) mali kaynaklar sektörünü, (e) pazar sektörünü, (f) teknoloji sektörünü, (g) ekonomik koşullar sektörünü, (h) kamu sektörünü, (i) sosyo-kültürel sektör, (j) uluslararası sektörü göstermektedir.



Şekil 2.2 : Bir organizasyonun çevresi, (Daft, 2012).

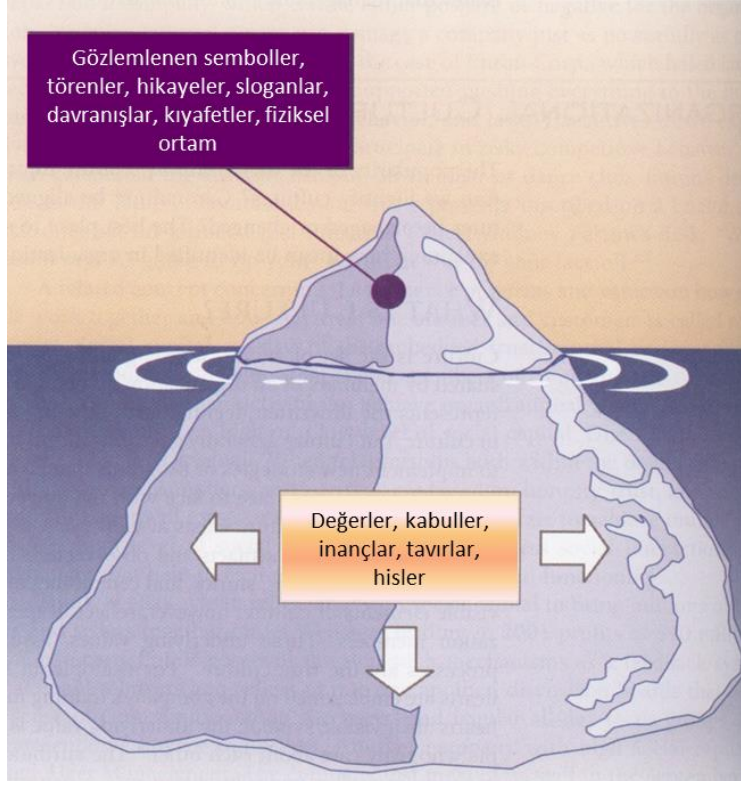
Şekil 2.3’te ise tek bir firmanın farklı ülkelerdeki birim ve bağlantıları Ghoshal ve Bartlett (1990) tarafından şemalaştırılmıştır.



Şekil 2.3 : Organizasyonlarda ağ örneği - Philips NV, (Ghoshal ve Bartlett, 1990).

Bir organizasyon faaliyet alanı ile ilgili yukardaki çevre koşullarında var olabilmektedir. Organizasyonun sistem olarak varoluşu çevreye bağlıdır denilebilir. İleriki bölümlerde işlenecek olan organizasyon kültürü konusundaki kuramsal çalışmalardan en önemlilerinden biri olan Hofstede'nin çalışması tek bir firmanın farklı ülke kültürleri karşısındaki tutum ve davranışlarını sistematik olarak karşılaştıracılabilmeye olanak vermektedir. Kültürel açıdan organizasyon, görünür ve görünmez unsurlardan oluşmaktadır ve tıpkı bir buzdağı gibi görünmez özellikler görünür özelliklerden daha fazla yer kaplar.

Şekil 2.4'te Daft (2012) kurumsal kültür seviyelerini buzdağına benzetmektedir.



Şekil 2.4 : Kurumsal kültür seviyeleri, (Daft, 2012).

Gözlemlenebilen semboller, törenler, hikâyeler, sloganlar, davranışlar, kıyafetler, fiziksel ortam görünür özellikler arasındadır. Bütün bunları taşıyan ise değerler, kabuller, inanışlar, tavırlar ve duygulardır.

2.1.1 Organizasyon türleri

Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Çöküşü adlı eserinde Mintzberg (1994), organizasyonları şöyle sınıflandırmıştır;

- Makina Organizasyon,
- Girişimci Organizasyon,
- Profesyonel Organizasyon,
- Adhokrasi Organizasyonu ve
- Çeşitlendirilmiş Organizasyon.

Bu bölümde alan çalışmasına ışık tutması bakımından yukardaki türlerden iki (2) tanesine odaklanılmıştır. Bunlar *makina bürokrasisi* ve *adhokrasi* olup bu çerçeveye *konsultokrasi* eklenmiştir.

2.1.1.1 Makina bürokrasisi

Mardin (1990)'e göre *bürokrasi* bir toplumda tabandan yukarıya çıktıkça daralan bir yapı içinde örgütlenmiş olan, kişisel olmayan genel kurallar ve işleyiş ilkelerine göre çalışan sistem ve kurallar grubudur. Amacı resmi olarak idari işlevlerle olsa da uygulamada yorumlamalar nedeniyle bazen resmi olmayan etkilere açık olabilmektedir. Kavram olarak özellikle politika ve sosyoloji alanlarında tartışmalara yol açmıştır. Bunlardan en önemlilerinden biri Max Weber'in öne sürdüğü hiyerarşi ve ideoloji içerikli çalışmadır. Günümüzde yaygın olan bürokratik sistemlere devletler, silahlı kuvvetler, hastaneler, bakanlıklar, okullar ve şirketler verilebilir.

Bürokrasiler yönetsel bir mekanizma olmakla birlikte hiyerarşik emir komuta zincirinin yer aldığı yapılardır. Bu zincirin her halkasında kullanılan otorite, görevin yasal sorumluluk alanıyla ve amirlerin takdir yetkileriyle sınırlıdır.

Weber, Mardin (1990)'e göre patrimonyal bürokrasi ile modern/rasyonel bürokrasiyi ayırt etmiş ve birinden diğerine geçiş süreci üzerinde çalışmıştır. *Patrimonyal bürokrasi*, geleneksel toplumların belirgin bir özelliğidir ve idari işlerde bir kişi çevresinde toplanmış, çok sayıda ayrıcalığı olan ve bunun yanı sıra *adı ve sanı* ile önem taşıyan kişilerden oluşur.

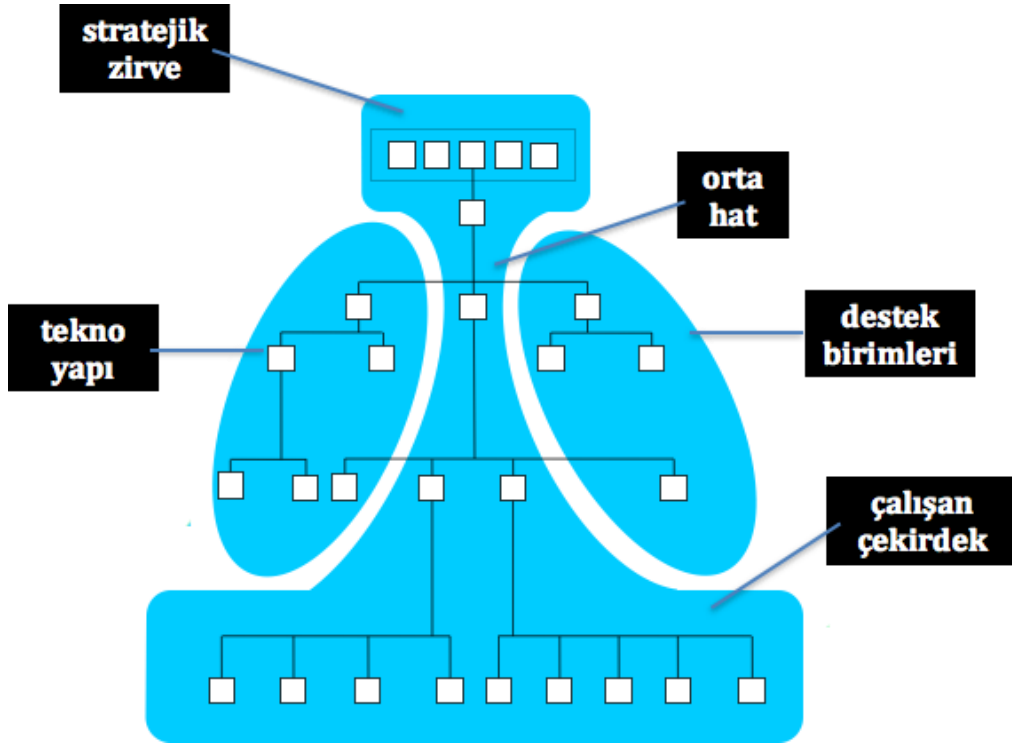
*Modern/rasyonel bürokrasi*de ise görevler birer fonksiyondur; kişiler bunları doldururlar; dolayısıyla hukuki statüleri temelinde, birer soyutlukturlar. Gayri-şahsi bir yapının içinde, genel ve sistemli bir kurallar bütününe tabidirler.

Şekil 2.5'de Mintzberg tarafından geliştirilen genelleştirilmiş bir organizasyon yapısı görülmektedir.

Bu modele göre bir organizasyonun beş ana bileşeni vardır. Bunlar;

- Tepe Yönetim,
- Orta Yönetim,
- Teknik Yapı,
- Destek Ekibi ve
- Operasyonel Çekirdektir.

Mintzberg'in bu modeli birçok organizasyonun analizinde kullanılan geçerli, etkin, pratik ve basit bir kavramsallaştırma olmaktadır.



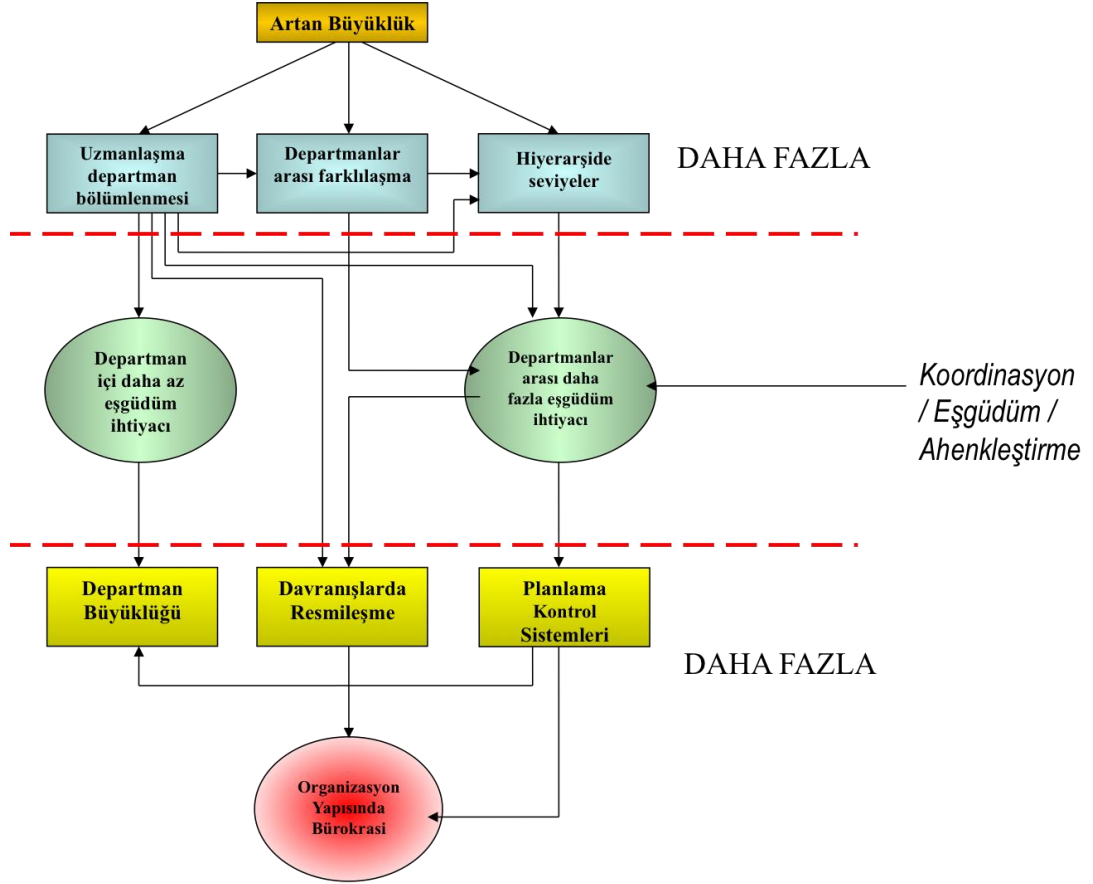
Şekil 2.5 : Mintzberg'in organizasyon yapısı (Url-3).

Gerçek dünya aktörlerinin iyi çalışmayan sistemi, *bürokrasi* olarak algılamaları, iyi çalışmayan ve tüm bileşenleri yerinde olmayan bürokrasi deneyimleri sebebi ile olduğu gözlemlenmiştir. Günlük kullanımda bürokrasi kavramı çalışmayan, uzayan, sorun olarak bir algılanan kurumsal süreçleri çağrıştırmaktadır.

Buna ek olarak kimi kavramların kendilerinin gayri meşrulaştırılması (*İng.delegitimization*) sonucu; *belediye*, *bürokrasi*, *planlama* gibi kavramların sorun ile özdeşleşmesi, özel sektör ve yatırımcılar tarafından *işlem maliyeti* olarak algılanması, konu, olay kavram ve durumlara nesnel bakış açısını engellemekte, tartışma kalitesinin düşmesine yol açmaktadır.

Şekil 2.6'da organizasyon yapısındaki bürokrasi ve eşgüdüm ilişkileri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bürokrasi, belirli bir organizasyon büyüklüğü ile ilişki halindedir. Organizasyon büyüdükçe daha fazla bürokrasi ve daha fazla eşgüdüm ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşma arttıkça departmanlar bölümlenmesi arttırmakta, bunu departmanlar arası farklılaşma izlemekte ve hiyerarşik kademelenmede artış ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşmanın artması departman içi

eşgüdüm ihtiyacını doğururken, hiyerarşi de artan seviyeler ise departmanlar arası eşgüdüm ihtiyacını beraberinde getirmektedir.



Şekil 2.6 : Organizasyon yapısındaki bürokrasi ve eşgüdüm.

Sonuç olarak departmanların büyüklüğü artmakta, davranışlarda resmîleşme/formalleşme gözlemlenirken planlama denetim/kontrol sistemlerinin kullanılma görülmektedir.

Max Weber hiyerarşilerin nasıl çalıştığını anladığı ilk dönemlerinde 1922 yılında *bürokratik yönetim kuramını* (İng.bureaucratic management theory) geliştirmiştir. Bürokrasi yasal ya da rasyonel otorite üzerine kurulmaktadır.

Bürokraside etkililik;

- Net olarak tanımlanmış ve uzmanlaşmış işlevler,
- Yasal otoritenin kullanımı
- Hiyerarşik bir biçim,
- Yazılı kurallar ve prosedürler,

- Teknik olarak idmanlı bürokratlar,
- Teknik deneyime bağlı pozisyon ataması,
- Yetkinliğe bağlı terfi ve
- Net olarak tanımlanmış kariyer adımları,

ile tanımlanmaktadır. Alan çalışmasında gözlemlenen yerel yönetim, merkezi yönetim ve akademik kurumlardaki kamu bürokrasisi ile özel sektör bürokrasi örneklerinde *hiyerarşik bir biçim ile yazılı kurallar ve prosedürler* mevcut olmakla birlikte diğer bileşenlerin eksik, yanlış bazen de hiç gerçekleşmedikleri gözlemlenmiştir.

2.1.1.2 Adhokrasi

Adhokrasi (İng.Adhocracy) ve *adhokratik* kavramları Latince *amaç için* anlamına gelen *ad hoc* kökünden gelmektedir. Spesifik bir sorun çözümü için oluşturulan komiteler, komisyonlar, ulusal ve uluslararası çalışma grupları birer *ad hoc* çözümlerdir. Yeni anlamlar, doğru dürüst çalışmayan planlama karşısında esnek çözümler üretmek anlamında da kullanılmaktadır.

Adhokrasi esnek, adaptif/uyarlanabilir enformel bir organizasyon biçimi olup formel yapıların eksikliği ile kendini tanımlar. 1968 yılında Warren Bennis'in yayımladığı *Temporary Society* isimli kitapta ilk defa zikredilmiştir. Daha sonra Alvin Toffler'in 1970 yılındaki eseri *Future Shock* ile birlikte organizasyonların yönetimi/işletme kuramlarında kullanılmaktadır. Kavram daha sonra Henry Mintzberg tarafından geliştirilmiştir.

Waterman, Jr. (1993) adhokrasiyi, tüm bürokratik hatları kesen, fırsatları yakalayan, sorunları çözen ve sonuca ulaştıran her tür formadaki organizasyon olarak tanımlamaktadır.

Mintzberg (1989)'e göre adhokrasi, uzmanların proje ekiplerinde mecburen işbirliği yapmaları gerektiren, eşgüdümün karşılıklı dengeleme ile esnek bir şekilde sağlandığı, daha çok matris biçiminde yapıya sahip dinamik durumlarda uzman çalışmalarını yürütmek için organize olmuş yapılardır. Daha çok havacılık sektörü gibi *yüksek teknoloji* endüstrileri ya da film yapımı gibi projelerde ve makina tarzı yapıdaki olgun yapıların ürün geliştirmeye odaklandıklarında bu tarz bir yapı söz

konusudur. Adhokrasinin özellikleri Mintzberg (1989) ve Trávica (1999) çalışmalarına göre şu şekilde sıralanabilir.

- Yüksek düzeyde organik yapı,
- Davranışlarda az formellik,
- Resmi eğitime göre iş uzmanlaşması,
- Uzmanları işlevsel birimlerde gruplarken bünyesinde proje ekiplerinde barındırılması,
- Ekip içi ve ekipler arası eşgüdümde karşılıklı düzeltme/düzenleme mekanizmaları sağlayacak bağlantı mekanizmaları,
- Prosedürün az ya da hiç olmaması,
- Gayri merkezileşmede seçicilik,
- İş organizasyonu uzmanlaşmış ekiplerde,
- Uzmanlaşmış ekiplere güç kayması,
- Dikey iş uzmanlaşması ve
- Yüksek iletişim maliyeti.

Tez çalışması alan araştırmasında, adhokrasinin hem organizasyon biçimi hem de davranış biçimi olduğu gözlemlenmiş, hatta zıt kavram olan bürokratik modelin adhokratik davranış ve tutumlarını 2015 yılında bir organizasyonel modele çevirmesi durumu ile de karşılaşmıştır.

2.1.1.3 Konsültokrasi

Konsültokrasi (İng.Consultocracy) kavramı, danışmanların yönetimi gibi algılanmaktadır. Mintzberg'in organizasyon modelinde teknokratik yapı ile ilişkilendirilmektedir. Teknokrasiden konsültokrasiye geçiş yeni kamu yönetiminin sonuçlarından biridir. Saint-Martin (1998) ve Box (1999), danışmanların kamu yönetimindeki artan önemine dikkat çekmişlerdir.

Finlandiyalı Kuusela ve Ylönen (2013) Fincesi *Konsulttidemokratia* olan *Danışman-Demokrasisi* adını verdikleri esere göre, son yıllarda kamuda dış kaynak kullanılan uzmanlık hizmetlerinde ciddi bir artış gözlemlenmiştir.

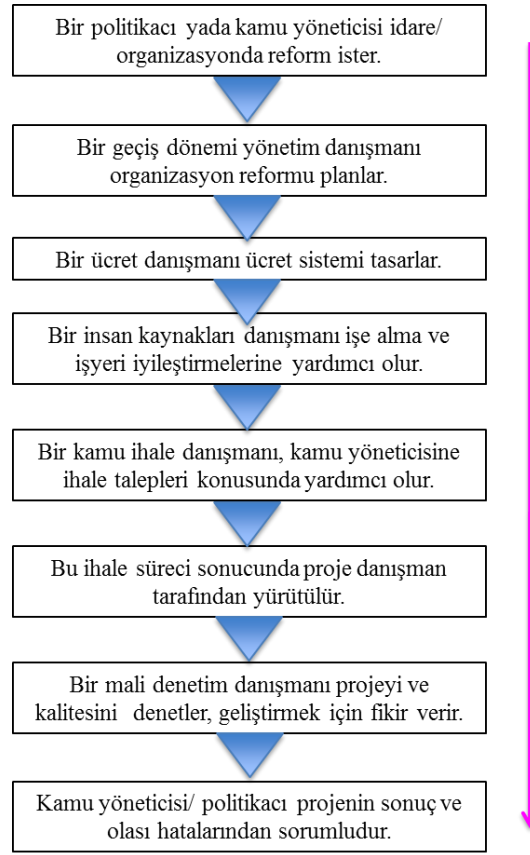
Konsültokraside, önemli işler, görevler ve güç politikacı ve devlet memurlarından özel şirketlere kaymaktadır. Politik gündem ne belirli bir bilgi birikimine sahip devlet memurları ve kamu yöneticileri ne de çıkar grupları tarafından belirlenmektedir. Bu ise kamu yönetiminin, devlet memurlarının ve yöneticilerinin bu bilgiyi üreten olma konumundan satın alan konumuna dönüştürmektedir. Kuusela ve Ylönen (2013), Finlandiya’da merkezi yönetimin uzman sistemlerin özel sektörden temini konusunda 1998-2011 yılları arasında yaptıkları analizde sürekli artan ivmenin, 2009 yılında zirve yaptığını gözlemlemişlerdir.

Maliye Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve genel olarak bilişim teknolojileri hizmet alımları satın almalarında özel sektör tedariki artarken, 1989 yılından itibaren kamu personeli sayısında dramatik bir azalma 200.000 seviyesinden 100.000’in altına inmiştir. Bunun sebepleri arasında genel olarak danışmanlık işinin özel sektörde artması, bürokrasinin azalan intibai, kamuda ‘özel sektör modelleri’, ‘yeni kamu yönetimi’ gibi büyük ideolojik reformlar ve bu reformları yapanların mütemadiyen kamu sektörünü geniş kalmışlık ve demode olmakla itham etmesi sıralanmıştır (Kuusela ve Ylönen, 2013).

Aynı eserde Kuusela ve Ylönen (2013) kamu yönetimindeki danışmanlık sürecinin bir spektrumu yer almaktadır. Bu süreç Şekil 2.7’de görülmektedir. Buna göre süreç bir politikacı ya da kamu yöneticisi idare/ organizasyonda reform istemesiyle başlamaktadır. Bir *geçiş dönemi yönetim danışmanı* organizasyon reformu planlamaktadır. Sonrasında sırasıyla danışmanlık hizmetleri alınmaktadır. Bir *ücret danışmanı* ücret sistemi tasarlamakta, bir *insan kaynakları danışmanı* işe alma ve işyeri iyileştirmelerine yardımcı olmakta, bir *kamu ihale danışmanı*, kamu yöneticisine ihale talepleri konusunda yardımcı olmakta, bir *mali denetim danışmanı* projeyi ve kalitesini denetlemekte, geliştirmek için fikir vermektedir.

Kamu yöneticisi/ politikacı ise projenin sonuç ve olası hatalarından sorumludur. Bu çıkarımlar ile Türkiye’deki süreçleri anlamlandırmak daha net olmaktadır.

Benzer bir eğilim Büyük Britanya’da gözlemlenmektedir. Kamu yönetiminde danışmanların artan rolü yine konsultokrasi olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.7 : Kamuda danışmanlık, Kuusela ve Ylönen (2013)’dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.8’de yer alan Manchester Üniversitesi *Policy Blogs* sayfalarında 2014 yılı haberine göre seçilmeyen/atanan danışmanların kamu yönetiminde çok önemli rollerinin olduğu ifade edilmektedir.

Bu rollerin önemi giderek artmaktadır. Şaşırtıcı bir biçimde hikâye Finlandiya gibi *kamu yönetiminde reform ve değişimin yönetimi* gerekçesi ile danışmanların daha aktif ve belirleyici olmaları ile şekillenmektedir.

Peki, bu sürecin sonunda neler olmaktadır? Finlandiya örneğindeki sonuçlar Kuusela ve Ylönen (2013) tarafından dört başlıkta özetlenmiştir;

- Daha zor bir kamu ihale sistemi,
- Monopoller ve işlem maliyetindeki artış,
- Bilginin özelleşmesi,
- Örtük bilginin kayboluşu ve tedarikçilere bağımlılık.

Manchester Policy Blogs: All posts

Consultants still playing a big role in government



By Helen Gunter In All posts, Featured Posted 2 June 2014



Four years on from the bonfire of the quangos, non-elected consultants are still playing a significant role within government, says Prof Helen Gunter.

The focus on leadership as the solution for improving public services continues to dominate reform. And aligned to this is the whole concept of 'consultocracy', a term first coined by Hood and Jackson to underline the growing influence of consultants in the public management process.

Şekil 2.8 : Manchester Policy Blog sayfasında konsultokrasi (Url-4).

Fordham (1990), planlama danışmanlığının ne kadar kamu yararı gözeteceğini sorgulamaktadır. McCann (2001) ise tez araştırmasında gözlemlenen katılımcı vizyon oluşturmanın şehir planlamanın yeni trendi olarak kamu ve özel sektörün belirlediği politika yapma sürecinde *terapi* olarak işlevselleştiğini ifade etmektedir.

McCann (2001)'e göre çeşitli ülkelerde yeni bir şehir planlama konsultokrasisinin yükseldiğinin açıkça görülmektedir ve ya özelleştirme ya da planlama işlevlerinin özel sektörden hizmet alımı sürecinin bir parçası olarak danışmanlar kiralanmaktadır.

2.1.2 Kültür, değişim ve organizasyonlar: Hofstede'nin kültür boyutları

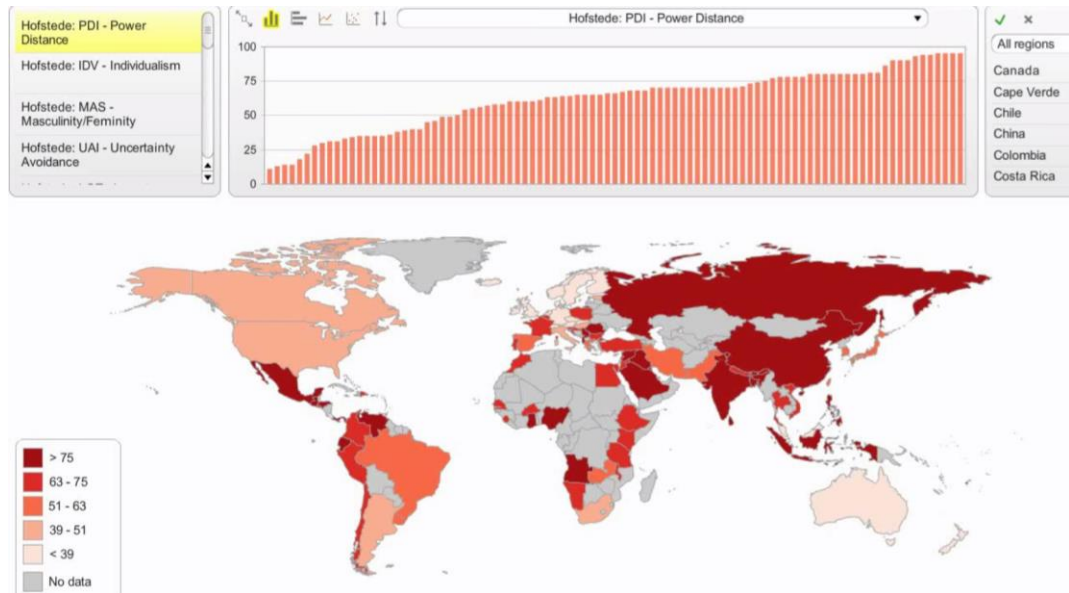
Geert Hofstede'nin 1980 yılında 40 (kırk) ülkedeki IBM isimli bilgisayar firmasının çalışanlarının tutum ve davranışlarını araştırdığı çalışması kültürel farklılıkları ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmasının amacı, tek bir kurum kültürünün farklı ülkelerde bulunan şubelerindeki çalışanlarının farklılıklarını belirlemektir. Sonuçlar beş (5) başlıkta toplanmıştır.

2.1.2.1 Güç mesafesi (PDI)

İngilizce *Power Distance*, *güç mesafesi* olarak adlandırılan bu boyutun kısaltması olarak *PDI-power distance index* olarak belirlenmiştir.

Sargut (2001) bunu bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmiş olduğunu, başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesinin fazla olduğu şeklinde yorumlamıştır.

Geniş güç mesafesine sahip toplumlarda, organizasyon içerisinde gücün dağılımındaki dengesizlikler, eşitsizlikler oluşturabilmektedir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulmaktadır. Şekil 2.9'da Hofstede'nin PDI dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.9 : Hofstede'nin PDI dağılımı (Url-5).

Dar güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise, geniş güç mesafesine sahip olan kültürlerin tersine organizasyonlarda önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir.

Dar güç aralığı yaşanan toplumlara örnek olarak Hollanda, Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda, geniş güç aralığının bulunduğu toplumlara ise Fransa, Rusya, Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler ve Venezuela örnek gösterilebilmektedir.

Türkiye, Hofstede'nin çalışmasında geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde yer almaktadır.

2.1.2.2 Belirsizlikten kaçınma (UAI)

Belki de tez çalışmasının en çarpıcı bulgularından biri olan belirsizliğin tabiatı bağlamında tartışılan kültürel boyut belirsizliklere karşı tutumun ülke ve coğrafya bağlamındaki etkisidir.

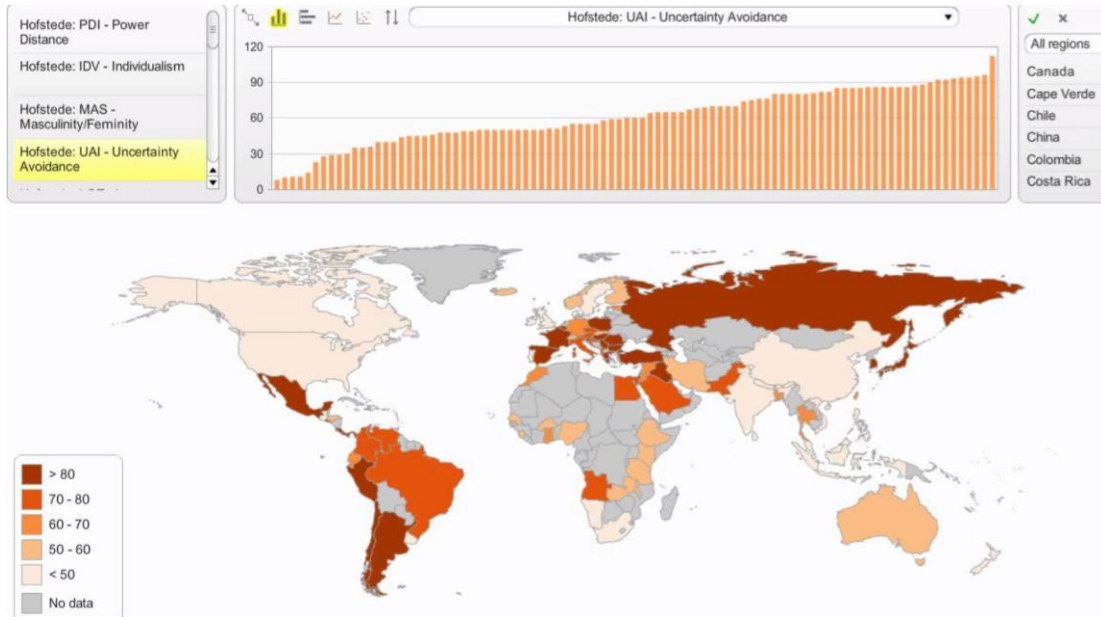
İngilizce *Uncertainty Avoidance*, *belirsizlikten kaçınma* ya da *muamma bertarafı* olarak adlandırabileceğimiz bu boyutun kısaltması olarak *UAI-uncertainty avoidance index* olarak belirlenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır.

Bu toplumlarda organizasyon kurallarına göre hareket etmek vardır.

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise, yenilikler, değişiklikler ve farklılıklara şüphe ile bakılmamaktadır.

Şekil 2.10'da Hofstede'nin UAI dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.10 : Hofstede'nin UAI dağılımı (Url-5).

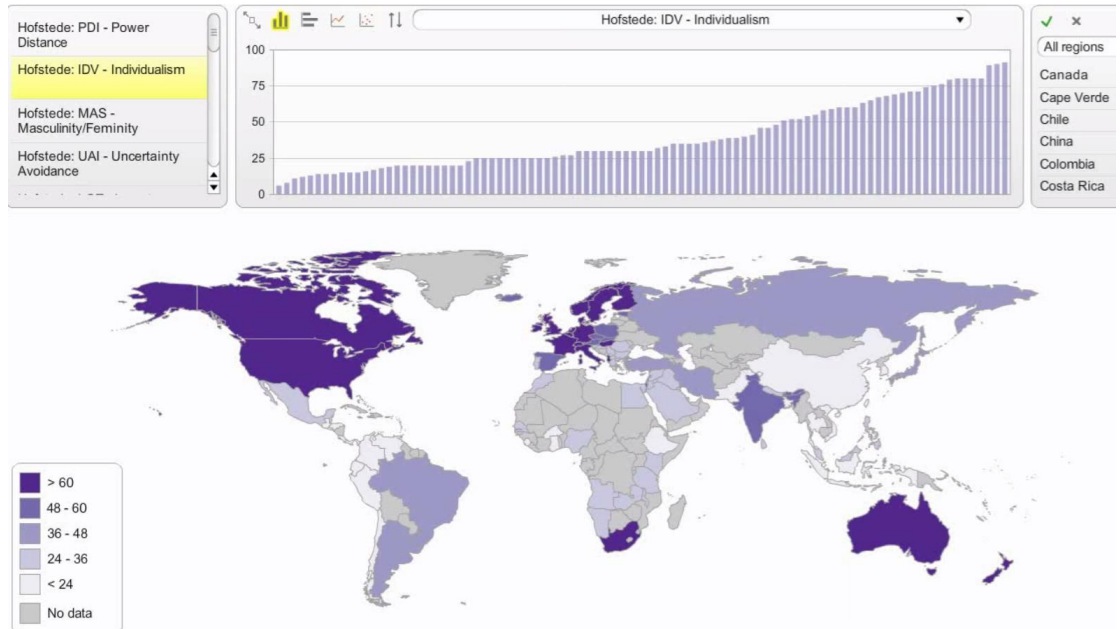
Belirsizlik, temel muhakeme bileşenleri ile yakından ilgilidir. Genel olarak yüksek belirsizliğin norm olduğu ülkelerde soru sormak, sorgulanmak hoş karşılanmaz. Bu ise proje yönetimi, karar verme, sorun çözme gibi konularda maliyet faktörü olarak belirir. Ancak bu da görelî bir anlama sahiptir, ekonomik kriz ve bunun gibi belirsizlik taşıyan durumlarda esneklik, adaptasyon yüksek belirsizliklerin hakim olduğu toplumlarda daha kolay olabilmekteyken, düşük belirsizlik kültürlerinde sorunun kendisine dönüşebilmektedir.

2.1.2.3 Bireycilik-toplulukçuluk (IDV)

İngilizce *Individualism and Collectivism*, bireycilik ve toplumculuk olarak adlandırılan bu boyutun kısaltması olarak *IDV-individualism index* olarak belirlenmiştir. Hofstede'nin boyutlarında toplumlar bireyci ve toplulukçu toplumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hakim olmaktadır.

Kolektif değerlerin hakim olduğu yerlerde ise 'biz' kavramına bir vurgu yapılırken hayat ancak topluluk ile birlikte anlam kazanmakta, bireysellik yabancı olarak algılanmaktadır.

Şekil 2.11'de Hofstede'nin IDV dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.11 : Hofstede'nin IDV dağılımı (Url-5).

Ben düşüncesinin ön planda olduğu bu toplumlarda kişiler kararlarda kendi istediklerinin olmasını isterler. Bireysel başarının önemli olduğu bu toplumlara en güzel örnek Amerika, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi Anglo-Sakson ülkeleridir.

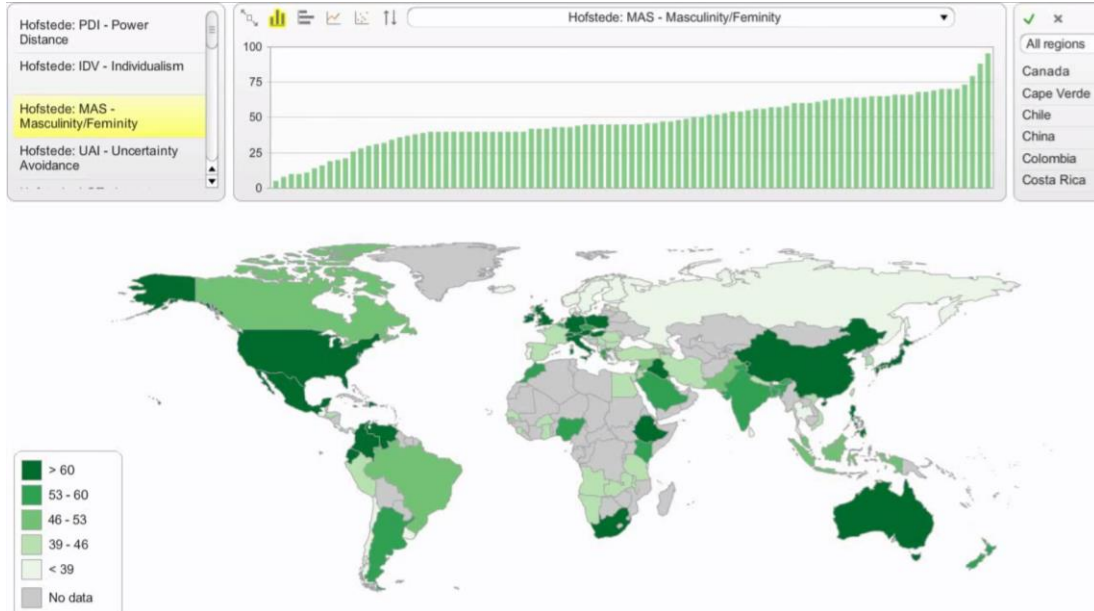
Toplulukçuluğa önem verilen ülkelerde ise, insanlar kendilerini organizasyona, aileye, işletmeye bağlı hissetmekte ve organizasyon bir parçası gibi davranmaktadırlar. Böylece topluluğun çıkarları bireyin çıkarlarından önde olmaktadır.

Bu tür toplumlarda, Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela gibi ülkeler örnek gösterilmektedir. Türkiye ise Hofstede'nin araştırmasında yüksek toplulukçuluk kısmında yer almıştır.

2.1.2.4 Eril kültür-dişil kültür (MAS)

İngilizce *Masculinity-Femininity*, *eril-dişil* kültür olarak adlandırılan bu boyutun kısaltması olarak *MAS-masculinity index* olarak belirlenmiştir. Eril Kültür - Dişil Kültür toplumlarında farklılıklar bulunmaktadır.

Şekil 2.12'de Hofstede'nin MAS dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.12 : Hofstede'nin MAS dağılımı (Url-5).

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda güç ve başarı ön planda yer alırken, dişil kültürlerde organizasyon içerisinde yer alan kişilerin kendi aralarındaki ilişkileri, uyumu, birbirleriyle anlayabilmesi daha önemlidir.

Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Sargut (2001)'a göre toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak gibi kavramlar da eklenebilir.

Türkiye'de Hofstede'nin araştırmasında dişil kültürün baskın olduğu toplumlar içerisinde yer almaktadır. Karar verme süreçlerinde kuzey batı Avrupa ile temel farklılıkların olmasını açıklayan bir diğer bileşen de eril-dişil kültür ayrımıdır.

Ülke içi bölgesel kültür, ülke içi göçlerle bu kültürün yeniden üretimi gibi burada sunulan genelleme dışında da etkiler söz konusudur. Kadın ve erkekten bağımsız olarak tanımlanan bu unsur daha çok kültürel bir boyuta sahiptir.

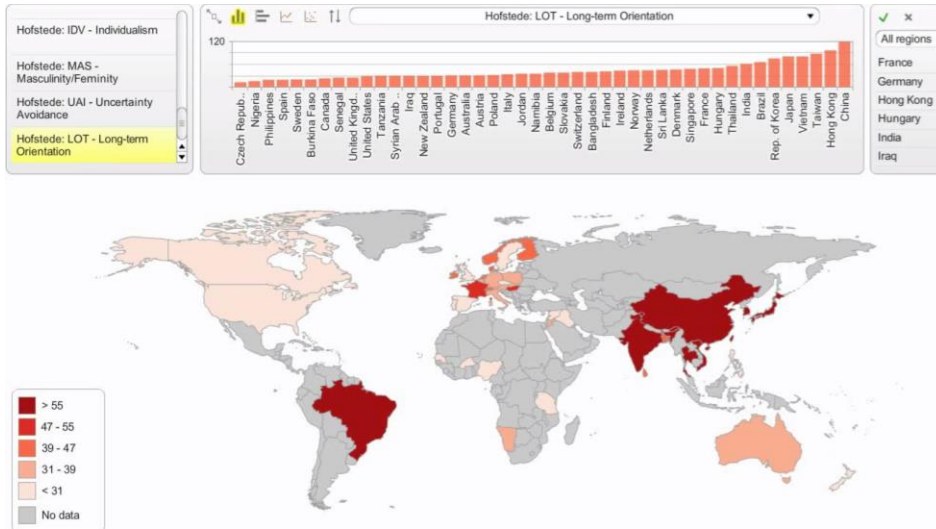
2.1.2.5 Uzun-kısa dönemli yönelim (LOT)

İngilizce *Long Term Orientation*, *uzun dönemli yönelim* olarak adlandırılan bu boyutun kısaltması olarak LOT- *long term orientation index* olarak belirlenmiştir. Bir toplumun geleceğe bakışının uzun mesafeli mi yoksa kısa mesafeli mi olduğunun bir göstergesidir.

Hofstede, Uzakdoğu ülkelerinin uzun dönemli olmasını Konfüçyüs ve Budizm geleneklerine bağlamaktadır. Kuzey Amerika ülkelerinin kısa dönemli bakış açılarına sahiptir. Bir toplumun ya da ülke sisteminde yaşayan insanların uzun ya da kısa dönemli gelecek tasavvurlarının olması günlük pratiklerden iş ilişkilerine uzanan bir yelpazede etkileri bulunmaktadır.

Bu kültür bileşeninin planlama kültürünün yerleşmesi ve benimsenmesi için en kritik göstergelerden biri olarak yorumlamak yanlış olmaz.

Şekil 2.13'te Hofstede'nin LOT dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.13 : Hofstede'nin LOT dağılımı (Url-5).

Çünkü tanım gereği uzun vadeli olan planlamanın bu kültüre sahip olmayan bir toplumda, var olan toplumlardaki araçlarda da yoksun bir şekilde gerçekleşmesini beklemek mantık ve muhakemenin alabileceği bir durum değildir.

Hofstede'nin kültür boyutları arasında yer alan belirsizlik, güç mesafesi, uzun erimlilik, maskulanite boyutları ile ilgili farklılıklar, planlama ile ilgili süreçlerin neden bazı ülkelerde daha farklı şekillendiğini açıklayabilmektedir.

2.1.3 Tiyatrosallık ve dramaturjik sosyoloji

Dramatuji, günlük hayatın etkileşimi içinde mikro-sosyolojik çerçevede kullanılan ve sembolik etkileşimden başlayan bir sosyolojik bakış açısıdır. Erving Goffman tarafından tiyatro disiplininin ödünç alınmış, 1956 yılında yayımlanan *The Presentation of Self in Everyday Life* adlı *Gündelik Yaşamda Bireyin Sunumu* eserinde olgunlaştırılmıştır. Goffman'ın atıfta bulunduğu Kenneth Burke 1945 yılında William Sheakespeare'dan esinlenerek *dramatizm* (İng.dramatism) kavramını öne sürmüştür.

William Egginton, *How the World Became a Stage: Presence, Theatricality, and the Question of Modernity* isimli eseri *Dünya Nasıl Bir Sahne Haline Geldi: Varoluş, Tiyatrosallık ve Modernite Sorunu*'nda Rönesans döneminden itibaren güç, estetik kavramlarının gelişimini modernite açısından değerlendirmektedir. Anahtar kavramlardan biri olan *tiyatrosallık* (İng.theatracality) tartışmasında Goffman'a referans verirken birey ve sosyal çevresiyle olan etkileşimindeki tiyatrosallığa vurgu

yapar. Egginton (2002), felsefi, politik ve estetik sübjektivite ile ilişkilendirdiği tiyatrosallık kavramını günümüzde etkinliği giderek artan medya kuramları ile de ilişkilendirir.

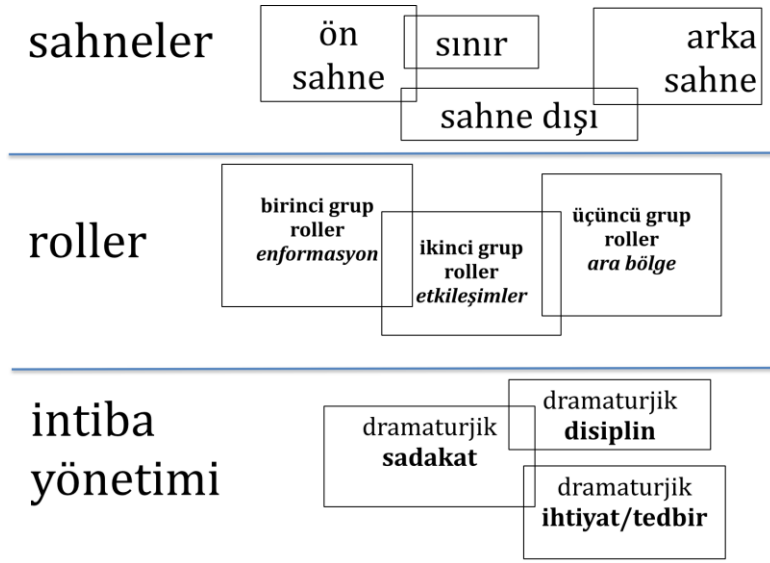
Oruç (2009) dramaturjinin tiyatro bağlamındaki işlevini tarihsel olarak şu şekilde ifade etmiştir;

20. yüzyıl başındaki toplumsal ve siyasal yapı, savaş ve bunalım dönemleri tiyatroya bakışı ve yaklaşımı da etkilemiştir. Brecht ve Piscator, tiyatroya bakışın bir *aldatma* ve *hoşça vakit geçirmeden* öte bir şeyler olduğunu bildirirler ve her ikisi de kendi mantıklarıyla olması gereken tiyatro türlerini açıklarlar. Politik ve Epik Tiyatro düşünceleri, toplumsal tartışma ve sorgulamaya yönelik tiyatrolardır. Artık tiyatro, bir *düşünme, tartışma, sorgulama, kavramaya çalışma, yeniden yaratma mekânı* olmuştur. Sanatın ve sanat dallarının yeniden sorgulandığı, tekniklerin araştırıldığı ve keşfedilmeye çalışıldığı bir dönem başlar.

Ayrıca yine bu dönemde içinde Brecht'in de bulunduğu bir grup yazar klasiklerin güncelleştirilmesi konusunda girişimlerde bulunmuşlardır. Ancak bu güncelleştirme yapılırken nelere dikkat edilmesi gerektiği tartışılmış ve metnin evrensel özünden güç alınarak tarihsel özünün bugüne taşınması gerektiği konusunda ortak bir karara varılmıştır. Dramaturji ve dramaturg kavramları, çağdaş tiyatroda, metne yöneliş, metni araştırma ve yeniden yaratma süreçlerinde ortaya çıkmaktadır (Oruç, 2009, sayfa 1).

Senaryo, aktör, arena, roller gibi drama kavramlarının kullanıldığı bir diğer alan ise şehircilik ve planlama alanıdır. Bu ilişkilendirmeden önce bir diğer inter-disipliner bakış açısına değinmek isabetli olacaktır.

Tiyatro bilimlerinden ödünç aldığı *dramaturji* kavramı ile Erwing Goffman *dramaturjik sosyoloji* alanının esas meselesi/konusu *gerçeklik* ile ilgili olduğunu söylemektedir. İnsanların bireysel ve kolektif çabaları ile paylaşılmış tek bir gerçeklik imajını sunmak için gerçeklik hakkındaki ortak anlayışın yaratılması, sürdürülmesi ve yok edilmesi için çaba gösterirler. Şekil 2.14'te Goffman (1956)'ın dramaturjik analiz çerçevesi şemalaştırılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.14 : Dramaturjik analiz çerçevesi.

Tez alan çalışması sonuçlarından biri *İMP*, *İstanbul*, *planlama* gibi anahtar kavramların gerçeklik ile ilişkisinin bozulduğu yönündedir.

Bu kavramları gerçeklik hakkında ortak anlayışın hem yaratılıp hem yaratılamadığının, hem sürdürüp hem de sürdürülemediğinin ve hem var edilip hem de yok edildiğinin dramaturjisi, toplumsal, kurumsal ve organizasyonel düzlemlerde gerçekleşmiştir.

2.1.3.1 Sahneler

Goffman (1956)'a göre sahneler; *ön sahne*, *arka sahne*, *sahne dışı* ve *sınır* olarak dört (4) bölüme ayrılmıştır.

Ön sahne (*İng.*front stage), aktörün resmen sahne aldığı, seyirci için anlam ifade eden metine sadık kaldığı yer olup, dramaturjik performansın tutarlı bir parçası olmaktadır. Aktörün rolünü oynadığı ya da genel durumun açıklandığı seyircinin de bunları gözlemlediği yer ön sahnedir. Aktör ya da aktris, izlendiğini ve oynadığını bilmektedir ve bu sabittir.

Arka sahne (*İng.*back stage), performans yapanların bulunduğu ancak izleyicinin bulunmadığı ve oyuncular karakterlerinden korkusuzca sıyrılabilirdikleri yerdir. Ön sahnede bastırılan durumlar ya da her türlü enformel aksiyonun oluşabildiği ve ön

sahnedan tamamen ayrı bir mekândır. Hiç bir seyirci arkaya geçemez. Ancak arka sahne de göreceli bir durum taşımaktadır. İki ya da daha fazla sayıda insanın bulunduğu yer artık *arka bölge* değildir.

Sınırlar, bireylerin farklı bölgeler arası hareketini sınırlayan, önleyen öneme sahip yerler olmuşlardır.

Sahne dışı, (*İng.*outside ya da off-stage), bireylerin performans dışı bulundukları, ancak bunu da fark edemedikleri yerdir. Burada aktörler izleyicileriyle bireysel olarak görüşebilmektedir.

Tez kapsamındaki alan çalışmasına konu olan organizasyonun mekân olarak bulunduğu yer, 19. ve 20.yüzyıllarda İstanbul'un ilk tiyatro binasıdır. Şekil 2.15 ve Şekil 2.16'da Tepebaşı'nda bulunan eski tiyatro binası ve yakın çevresinin eski fotoğraflarından ikisi görülmektedir.



Şekil 2.15 : 20.yüzyılda Tepebaşı Dram Tiyatrosu ve çevresi (Url-6).

Performansı gerçekleştiren oyuncular, ne zaman ve nerde devreye gireceklerini yönetmeleri için sınırların etrafında manevralarını yaparlar. Sınır kavramı Victor Turner'ın *eşiklik* (*İng.*liminality) kavramı ile özdeşleşmektedir.



Şekil 2.16 : 1980’lerde Tepebaşı’ndan bir görünütü (Url-7).

Bu eşiklerin yönetimi çeşitli eksenlerde tanımlanabilmektedir. İlk eksen kapsama/dışlama olgusudur. Temel dijital açma/kapama (1-0) mantığında çalışmaktadır.

2.1.3.2 Roller

Goffman (1956)’a göre üç ana rol bulunmaktadır. Bu üç rolün hepsi de kimin hangi enformasyona erişimi olduğu ile ilgilidir.

- *Birinci grup roller*, enformasyonun manipülasyonu/kullanımı ve ekip sınırları ile ilgilidir.
- *İkinci grup roller*, birden fazla ekip arasındaki etkileşimin kurgusu ve yürütülmesi ile ilgilidir.
- *Üçüncü grup roller*, öndeki sahne ile arka plan arasındadır.

Birinci grup roller, enformasyonun manipülasyonu/kullanımı ve ekip sınırları ile ilgili olup üç tanedir;

- *Muhbir (İng.The Informer)*, ekip üyesi rolüne bürünüp güven kazanan, sahne arkasına /arka plana girmesine izin verilen ancak daha sonra seyirciler arasına dönüp bilgilerini ifşa eden roldür. Casuslar ve hainler örnek verilebilir.
- *Yem (İng.The Shill)*, muhbir rolünün aksine seyircilerden biri gibi davranıp aslında performans ekibi içinde olan roldür. Rolü seyirci tepkilerini manipüle etmektir.

- *Gözcü* (İng.The Spotter), seyircilerden biri olup performans hakkında yeterli bilgiye sahiptir. Performansçıları analiz eder ve seyirciye/izleyiciye bilgi sunar. Bir restorandaki gurme / yemek eleştirmeni örnek verilebilir.

İkinci grup roller, birden fazla ekip arasındaki etkileşimin yürütülmesiyle ilgili.

- *Medyatör* (İng.The go-between / mediator) her iki bölge için izin ister. Bu rol birçok sırra vakıf olup, nötr olmayabilirler.

Üçüncü grup roller, sahne önü ile arka bölgeyi karıştıran rollerdir ve dört tanedir;

- *Gerçek olmayan kişi* (İng.The non-person), performans esnasında bulunan hatta sahne arkasına geçmesine izin verilen ancak oyunun bir parçası olmayan rollerdir. Roller bariz olup oyuncular ve izleyiciler tarafından görmezden gelirler. Garson, temizlik görevlisi örnek verilebilir.
- *Hizmet uzmanı* (İng.The service specialist), performansçıların ihtiyaç duyduğu hizmeti sunmada uzmanlaşmış bireylerdir. Oyuncular/performansçılar tarafından sıklıkla arka bölgeye davete edilirler. Kuaför/berber, musluk tamircisi, vergi bilgisine sahip bankacı örnek verilebilir.
- *Meslektaş* (İng.The colleague), performansçılara benzeyen ama ekibin üyesi olmayan bireylerdir. Çalışma arkadaşları örnek verilebilir.
- *Sırdaş* (İng.The confidant), performans hakkında detayları bilen ve ortaya çıkaran kimsedir.

2.1.3.3 İntiba yönetimi

İntiba yönetimi, Goffman (1956)'a göre arzulanan intibain devam etmesi için çalışmak olarak tanımlanmıştır. Üç alt kavram ile vücut bulmaktadır;

- Dramaturjik sadakat
- Dramaturjik disiplin
- Dramaturjik ihtiyat/tedbir

Dramaturjik sadakat (İng.dramaturgical loyalty), ekip üyelerinin diğer ekip üyelerine sadık olmasına ve performansa devam etmelerini sağlamaktır.

Dramaturjik disiplin (*İng.dramaturgical discipline*), birisinin performansa kendini adarken kendisini performans içinde kaybetmemesi ile ilgilidir. Öz-denetim merkezli bir durumdur. Oyuncunun kendi partisini/bölümünü düzgün oynaması için oyun provası alması gerekir.

Dramaturjik ihtiyat/tedbir (*İng.dramaturgical circumspection*), beklenen sorunlara hazırlık yaparak olası riskleri asgariye indirmektir. Bir hata ya da bir sorun belirdiği, ortaya çıktığı zaman dikkatlice bu durumlardan kurutulmak, doğru seyircinin seçimi, performansın süresi ve yer seçimi bu kapsamda değerlendirilebilir.

Alan çalışmasındaki organizasyon ve süreçler, dramaturjik kurgu ve çerçeve ile değerlendirildiğinde ortak gerçeklik imajının nasıl birlikte oluşturulup, yok edildiğini açıklanabilmektedir.

2.2 Kent Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi

Bu bölümde *kent yönetimi* kavramı ile *yeni kamu yönetimi* kavramı arasındaki ilişki açıklanmıştır. İlk biçimleri şirket formunda da olsa kent yönetiminde kamu yönetiminin bir ağırlığı bulunmaktadır. Dünyada farklı sistem, uygulama, kültür ve yönetim gelenekleri ile değişimler, bu konuda tek bir doğrunun olmadığını ancak farklı koşullardaki sorunlara farklı çözümler üretilebileceğini göstermekte, *birbirinden öğrenme* kavramını netleştirmektedir. Özellikle büyük kentsel sistemlerin yönetimi çok aktörlü yönetim pratiği ile şekillenmektedir. Kent-ülke ilişkileri, ulusal ekonomi-kentsel ve bölgesel ekonomi bağlamındaki tartışmalarda bu yüzyılda ibrenin kent-bölge ölçeğine kaydığını ve dünya ekonomik sisteminin kentler arası ilişkiler ile şekillendiği savunulmaktadır. Ancak bunun karşısında yeni bir ulusalcılık akımı da bir tepki olarak doğmuş, merkezi yönetimlerin önem ve ağırlıklarının da arttığı gözlemlenmiştir.

Güncel bir örnek olarak deneyimlenen bir konu bu alandaki eğilimlerin profesyonel eğitim bağlamında örnek teşkil edebilir. Büyük kentsel sistemlerin yönetiminde inovasyon (*İng.Innovation in Governing Large Urban Systems*) konusunda 2014 yılında Lozan Üniversitesi'nde bir yüksek lisans programı başlatmıştır.

2.2.1 Kamu yönetiminde yenilikler

Bu bölümde kamu yönetimi olgusu ile ilgili kuramsal olarak bir genel bakış sağlamak ve günümüz uygulamalarını daha iyi anlamak için bir çerçeve sunulmuştur.

Kamu yönetimine bütüncül bir kuramsal bakış açısı ile bakıldığında tarihsel olarak dört ana okul ortaya çıkmaktadır.

a) *Klasik / geleneksel okul* (1900 – 1925) İlkeler yaklaşımı–Taylor, Süreç yaklaşımı –Fayol ve Gulic (ayrıca Leonard White, Appleby, Willoughby).

b) *Neo-klasik / davranışçı okul* (1925 – 1950) Sosyo-psikolojik davranışçılık –Mayo, Karar verme davranışı –Simon, Demokratik davranış açıklaması – Waldo.

c) *Modern okul* (1950 – 1980) Kamu yönetimi ve kamu politikası (İng.public policy), Sistem yaklaşımı, Durumculuk – Koşulsallık Yaklaşımı, Kültürcülük yaklaşımı.

d) *Neo-modern okul* (1980 – 2005) Kamu yönetimi ve kamu politikası.

Yeni Kamu Yönetimi/İşletimi Yaklaşımı (*İng.*New Public Management), neo-menajeryalist açıklamalar ve kurumsal iktisat temelli kamu tercihi ortaya koyar ve *işlem maliyeti* (*İng.*transaction cost) kavramını kullanır. Yeni Kamu Hizmeti (*İng.*New Public Service) ise *yönetişim* (*İng.* Governance) kavramını öne sürer.

Yeni Kamu İşletimi ve Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımları için ortak destek alanı olarak örgüt(lenme) organizasyon/organize olabilme unsurlarıdır. Karmaşık Adaptif/Uyarlanabilir Sistemler, Karmaşıklık/Kompleksite Kuramı, Kaos Kuramı ile ilişki içinde bulunur.

Kamu yönetiminde eleştirel kuramdan hareket eden Denhardt ve Denhardt (2003) yaklaşımları üçe ayırmaktadır. Bunlar; *eski kamu yönetimi*, *yeni kamu yönetimi/işletimi* ve *yeni kamu hizmeti*. Aşağıda bunlardan iki tanesi olan yeni kamu yönetimi/işletimi ve yeni kamu hizmeti özetlenmiştir.

2.2.1.1 Yeni kamu yönetimi/işletimi

Yeni kamu yönetimi (*İng.*New Public Management) tartışmaları, 1980’lerden günümüze, yeni liberal düşüncenin izlerini taşıyarak kamu kesimini etkilemiştir. Özel kesimin işletmecilik yöntemlerinin ve araçlarının kamu kesiminde kullanımının

yaygınlaştırılması biçiminde kendisini gösteren bu yaklaşım Avrupa’da etkili olmuştur.

Kamu yönetiminde İngilizce *public administration* kavramından *public management* kavramına geçiş, işletme disiplini ve tekniklerinin, kamu kurumlarının yönetim usul ve esaslarına etkisi ve uygulama alanı bulmasının bir göstergesi olarak kabul edilmeye başlandığının bir göstergesidir.

Kamu harcamalarının azaltılmasını hedefleyen bu çabalar, ilk başta yerel yönetimler üzerinde odaklanmıştır. İngiltere, Almanya, Hollanda ve Danimarka yeni kamu yönetimi tartışmaları ve uygulamaları bakımından en önemli örneklerdir.

Türkiye’de yeni kamu yönetimi yaklaşımı çağdaş işletmecilik tekniklerinin kullanılması ve özelleştirme gibi uygulamalar çerçevesinde gündeme getirilmektedir.

2.2.1.2 Yeni kamu hizmeti

Yeni Kamu Hizmeti (*Ing.*New Public Service) ilk iki bakış açısı, Wilson, Taylor, Gulick ve Simon ekseninde yükselmiştir. Eleştirel konumu ise Dimock, Dahl, Waldo tutmuştur. Bu yaklaşım daha sonra dört kanaldan beslenmiştir:

- (1) Demokratik yurttaşlık kuramları,
- (2) Topluluk (yerellik) ve sivil toplum modelleri,
- (3) Örgütsel insanilik (Golembiewski) ve yeni kamu yönetimi,
- (4) Post-modern kamu yönetimi.

Frederickson (1997)’a göre demokratik yurttaşlık kuramlarında yurttaşlık bir hukuksal statü değil, bireyin sahip olduğu haklar ve ödevlerle üyesi olduğu siyasal toplulukta siyasal sistemi etkileme kapasitesi olarak kavranmaktadır. Buna göre yurttaş, bireysel çıkarını uzun erimli kamu yararına bağlı gören kamu ruhuna sahip kişidir. Kamu ruhu, adalet – katılma – müzakere içinde gerçekleştirilir. King ve Stivers (1998), yöneticilerin yurttaşları seçmen, müvekkil, müşteri olarak değil yurttaş olarak görmeleri gerektiğini savunmaktadır.

Postmodern kamu yönetimi yaklaşımına göre kamusal sorunlar nesnel ölçüler ya da rasyonel analizlerle değil *karşılıklı konuşmayla/söylemle* çözülür (McSwite, 1997;

Miller ve Fox, 2014). Müzakere ve oydaşma akılcı değil deneyimsel, sezgisel, duygusal birliktelik temelinde yürütülebilir.

2.2.2 Kentsel yönetim

İngilizce *urban governance* olarak kavramsallaştırılan *kentsel yönetim*, *iyi yönetim* ve *iyi kentsel yönetim* kavramları bağlamlarında ele alınmıştır.

2.2.2.1 İyi yönetim

Birleşmiş Milletler ve uluslararası kuruluşlar tarafından ortaya atılan *İyi Yönetişim* (*İng.* Good Governance) ilkesi ise bu noktada önemli bir etki yaratmıştır. İyi yönetim kavramı literatürde 1990'lı yıllardan bu yana geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Ancak kavram konusunda herkesin üzerinde uzlaştığı standart bir tanım bulunmamaktadır.

İyi yönetim kavramı özellikle Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF ve OECD gibi kuruluşlar tarafından yayınlanan raporlarda yaygın olarak kullanılmış, daha sonra kavram akademik alanda ciddi araştırma ve incelemelere konu olmuştur.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın UNDP (*İng.* United Nations Development Program) tanımı şu şekildedir: “İyi yönetim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi yönetim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.”

Söz konusu kavramı en sık ve yaygın olarak kullanan Dünya Bankası (*İng.* World Bank) ise şu tanımları yapmaktadır: “açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin, profesyonel bir bürokratik yönetimin, eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder”.

İyi yönetim konusundaki çalışmaları destekleyen uluslararası kuruluşlardan bir diğeri olan OECD ise *yönetişim* kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; “Yönetişim, bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımını ifade etmektedir”.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir tanımlama yapmak gerekirse, *iyi yönetim; devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin, etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni* ifade etmektedir.

İyi yönetim ilkesi çerçevesinde ideal devletin nasıl işlemesi gerektiği konusundaki tartışmalar doğrudan yeni kamu yönetimi felsefesini oluşturmaktadır yorumu yapılabilir.

Tez çalışması çerçevesinde, iyi yönetimin kentsel ölçekteki yansımaları bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

2.2.2.2 İyi kentsel yönetim

Kamu yönetimi için ortaya atılan *iyi yönetim* kentsel ölçekte kent yönetimi için de geçerlidir. Bu bağlamda genel iyi yönetim yerine UNDP tarafından ortaya atılan *iyi kentsel yönetim* (*İng. good urban governance*) unsurları şu şekilde tarif edilmiştir;

Sürdürülebilirlik (*İng. Sustainability*): Kentsel gelişmenin her boyutunda sürdürülebilirlik, yani sürdürülebilir kentsel gelişme/kalkınma.

Yerindelik (*İng. Subsidiarity*): Yönetimlerin güçlerini kaynaklara en yakın ve uygun şekilde alt kademelere doğru genişletmesi

Eşitlikçilik (*İng. Equity*): Karar verme/alma süreçlerine ve temel kentsel yaşam zorunluklarına erişimde eşitlikçi olma.

Etkililik (*İng. Efficiency*): Kamusal hizmetlerin sağlanmasında etkililik ve yerel ekonomik gelişme/kalkınmanın desteklenmesi.

Şeffaflık (*İng. Transparency*) ve *Hesap Verebilirlik* (*İng. Accountability*): Karar vericiler ve paydaşlar arası şeffaflık ve mali yönden hesap verebilir olma durumu.

Sivil Angajman (*İng. Civic Engagement*) ve *Yurttaşlık* (*İng. Citizenship*): Kent yönetimi politikaları ve uygulamalarında yurttaşların sürece dahil edilmeleri ve yurttaşlık bilincinin geliştirilmesi.

Güvenlik (Ing.Security): Bireylerin ve yaşam çevrelerinin güvenliğini sağlanması.

Bu normlar geniş sayıda ve çeşitlilikteki operasyonel ilkelerle desteklenmektedir. Bunlar ise deneyimlerden çıkarılan dersler ve yerel koşulların yansıması sonucu ortaya çıkmaktadır. İyi Kentsel Yönetişim ilkelerinin uygulanması şehir planlama ve şehir yönetiminin yerel gerçeklikleri ile pekiştirilmesi gerekmektedir (van den Dool ve van Etten, 2001).

Global düzlemde belirlenen ve çerçevesi çizilen *İyi Yönetişim* ve *İyi Kentsel Yönetişim* ilkelerinin yerel gerçeklerle yüzleşmesi beraberinde bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunların başında küresel gündemin yereldeki hangi aktörler tarafından temsil edeceği sorusudur. Ülkemizde gerek merkezi gerek yerel yönetimlerin bu gündemi söylem olarak çok başarılı bir biçimde benimsedikleri gözlemlenmekle birlikte, içerik ve işleyiş açısından biçimselliğin ötesine geçememeleri söz konusudur. Bu alanda yapılan yasal ve kurumsal düzenlemeler, yürütücü konumdaki yerel ve merkezi hükümetin kendi *gündemleri* çerçevesine sıkışması, bu alandaki uygulamaların Anayasa ile diğer yasalar ile çelişen ilkesel boşlukları ortaya çıkarmıştır. Bu noktada yerel siyasi konjonktürün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır ki, dünya ölçeğindeki ulusal ve kentsel yönetimlerin yararlandıkları yöntem ve fonlar, doğru amaçlar doğrultusunda kullanılmamakta, birbirinden kopuk ve parçacıl olarak gerçekleştikleri için etkili olamamaktadır. 2010 yılından sonra bu konuda bir eşgüdüm artışı gözlemlenmiştir.

2.2.3 Yeni kurumsal iktisat

Van Dijk (2008) *Urban Management and Institutional Change: An Integrated Approach to Achieving Ecological Cities* adını taşıyan çalışma bildirisinde kuramsal olarak özellikle iki alanı doktora öğrencilerine tavsiye edilmektedir; *yeni kamu yönetimi* ve *kurumsal iktisat*. Kurumsal iktisat içinde de iki farklı alana işaret etmektedir. Bunlardan biri, mülkiyet hakları ve temel aktörlere dayalı kuramsal çerçeveye sahip *the agency theory* bakış açısı (Alchian ve Demsetz, 1972), diğeri ise *işlem maliyeti iktisadı* (Ing.transaction cost economics) bakış açısıdır (North, 1993).

Öncülüğünü 20.yüzyılın ilk yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Horstein B. Veblen, John R. Commons ve Wesley C. Mitchell'in yaptığı *kurumsal iktisat ekolü*, hem yerleşik iktisat geleneğinden, hem de Marksist düşünce

okullarından farklı bir ekonomi yaklaşımı benimsemiştir. Neo-klasik iktisat kuramında, ekonomik alan piyasa/pazar alanı ile sınırlıdır ve iktisadi çalışmaların sınırları kârı azamileştiren/maksimize eden davranışsal güdülerin idaresi altında karar veren çok sayıda özerk, tam bilgi sahibi kişinin eşit şartlar altında ve hür iradeleriyle türdeş malları, yüz yüze gelmeksizin, değiş tokuş ettikleri ve istedikleri zaman girip çıkabildikleri soyut bir alan olarak çizmiştir. *Davranışsal psikoloji, pragmatist felsefe ve evrimsel biyoloji* anlayışı üzerine inşa edilmiş kurumsal iktisat:

- a) Bireylere olduğu kadar, toplumsal ve iktisadi kürede ortaya çıkan varlıklar (*İng.emergent entities*) olarak kavramsallaştırılan kurumlara da yoğunlaşmakta;
- b) Bireyler ile ortaya çıkan toplumsal olgular arasında birikimli nedenselliğe dayalı bir açıklama önermekte;
- c) İnsan davranışlarını anlamada ussal muhasebeden ziyade alışkanlıklara öncelik atfetmekte;
- d) Yöntembilimsel bireysellikten de (*İng.methodological individualism*), yöntembilimsel bütüncülükten de (*İng.methodological collectivism*), biyolojik indirgemecilikten de (*İng.biological reductionism*) kaçınmakta;
- e) Teknolojik ve iktisadi evrimin merkezine öğrenme ve bilgiyi yerleştirerek iktisadın bereketli bir süreç olduğunu iddia etmektedir.

Kurumsal iktisadın başlangıcından itibaren, neo-klasik iktisadın zaman, bilgi ve güç/iktidar hakkındaki kavramsallaştırmalarındaki noksanlıkların farkında olup geleneğinde bulunmayan *zamansal boyutu* yani toplumsal ve kurumsal değişimi; *bilgi boyutunu* yani toplumsal denetim ve müşterek/ortak kararların doğasını; *güç boyutunu* yani devletin iktisadi görevlerini ve toplumun organizasyonel yapısını anlamaya çalışarak doğrulamaya giriştiği iddia edilebilir.

Yeni Kurumsal İktisat ekolünün bütünsel parçaları içinde yer alan önemli bilim insanlarından biri de Herbert A. Simon ve onun çalışmalarıdır. 20.yüzyılın en etkili sosyal bilimcilerinden biri olarak kabul edilen Amerikalı siyaset bilimci, ekonomist ve psikolog Prof. Herbert A. Simon, ekonomik organizasyonlarda karar-verme sürecindeki öncü araştırmaları sebebi ile 1978 yılında Nobel Özel Ekonomi Ödülü almıştır. Yapay zekâ, enformasyon işleme, sorun-çözme, organizasyon teorisi, karmaşık sistemler gibi günümüzün önemli bilimsel konularının kurucuları arasında

sayılan Simon; bilişsel psikoloji, bilgisayar bilimleri, kamu yönetimi, ekonomi, işletme, bilgi felsefesi, sosyoloji ve siyaset bilimi alanlarında araştırmaları bulunmaktadır. Çok yönlülüğü ile dünya bilim tarihinin eski yüzyıllardaki bireyleri ile özdeşleştirilebilir.

1950'lerden itibaren organizasyon içi ve dışı karar süreçlerine odaklanan Simon, *sınırlı rasyonalite* (İng.bounded rationality) kavramına dayandırarak geliştirdiği *davranışsal kuram* (İng.behavioral theory) ile neo-klasik iktisadın temel kabullerinden olan *rasyonel karar-verme* ile sınırlı olarak açıklayabildiği konulara açıklık getirmiştir. Simon'a göre bireyler/ekonomik ajanlar şimdiki zamanda bilgiyi elde ederken, gelecek ve maliyetler konularında belirsizlik yaşarlar. Bu iki faktör bireylerin tam bir rasyonel karar vermesini sınırlar.

Buna göre ekonomik ajanların sadece *sınırlı bir rasyonele* sahiptir ve maksimizasyon yerine memnuniyete dayalı karar vermeye zorlanırlar.

Simon, bu rasyonaliteyi açıklamak için İngilizce bir kavram geliştirmiştir; *satisficing*. Satisficing, İngilizce 'to satisfy' tatmin olma ve 'to suffice' yeterli/uygun görme fiillerinden oluşan bu kavram olarak idealize edilen durumdan ziyade gerçekçi bir karar verme stratejisi olarak ortaya koyulmuştur.

2.3 Kurumsal Kapasite ve Kent Yönetimi

İnsan kaynakları geliştirme programları; organizasyonel gelişim, kurumsal gelişim, kurumsal kapasite arasındaki geçişken ilişkiler bağlamında önem arz etmektedir.

Bu bölümde öncelikle insan kaynakları geliştirme programları geniş çerçevesi ile ölçüm bağlamında ele alınmış, daha sonra kent planlama ve yönetimi özelinde spesifik kapasite geliştirme yaklaşımları irdelenmiş, son olarak da yenilikçi bir araç olarak kentsel oyunlar örnekleri ile sergilenmiştir.

2.3.1 İnsan kaynakları geliştirme programları

Bu bölümde çok detayına inmeden meselenin özü olan Türkçe'de *eğitim* olarak kullanılan ancak anlamını tam karşılamayan İngilizce *training* kavramına değinilecek ve ölçme meselesi tartışılacaktır.

Tez sürecinde Türkiye’de, Hollanda’da, Makedonya’da, Belçika’da deneyimlenen farklı düzeylerdeki insan kaynakları geliştirme programlarının nitelikleri arasında farkları gözlemlenmiştir. 2005-2015 yılları arasındaki deneyimler, bu alanda farklı ekollerin bulunduğu, kültürel, siyasi, ekonomik, yasal çerçevelerdeki sürekli değişen ve hiç değişmeyen durumlarda yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Ayrıca hem kamu hem de özel sektörde insan kaynakları geliştirme programları performansını ölçümünün etkililiği önemli bir tartışma olmaya devam etmektedir.

2.3.1.1 Eğitim/idman

Bir organizasyonun hem işlevsel etkinliğini hem de organizasyonda çalışanlar tarafından görülen iş hayatı kalitesini artırmayı hedefleyen davranış bilimi ve yönetimi teknolojileri süreçlerini kapsar. Bu konudaki kuramsal yaklaşımların en önemlisi *İnsan Sermayesi Kuramı*dır (*İng.*Human Capital Theory). Bu kuramın ana kabulü, insanların organizasyonlara ekonomik değer katacak olan yetenek, deneyim ve bilgiye sahip olmalarıdır. Kuram, esas olarak, harcama ve yatırım getirisiyle ölçülebilen eğitimin ekonomik değeri üzerine kuruludur.

Firmaların rekabet avantajlarını artırmada bir strateji olarak insan kaynaklarını geliştirmenin önemi *eğitim*dir (*İng.*training). Ancak sektörde ve akademik çevrelerde bu bağlamda kullanılan *eğitim* kavramı, İngilizce *training* kavramını tam olarak açıklamamaktadır. Türkçe *idman* ya da antrenman olarak kullanılan kelime ve kavramlar, İngilizce *training* kavramının anlamını daha belirleyici bir şekilde kapsamakta ve açıklayabilmektedir. İdman/training, Sparkes ve Miyake’ye (2000) göre yeni ve daha etkili davranış yolları başarmak amacıyla fiziksel veya algısal yeteneklerin herhangi bir kombinasyonunu geliştirme amacıyla yapılan girişimler olarak tanımlanabilir ve planlama, karar alma, kontrol gibi yönetsel yeteneklerin gelişimi kadar teknik yeteneklerin de gelişimini içermektedir. Bir diğer kabul ise, bu faaliyetler sayesinde edinilen yeteneklerin çalışanları daha üretken yapacağı kabulüdür.

Çalışanların işteki performanslarını, işle ilgili yetenek, algı ve tutumlarını artırmaya yönelik uygulamalar bir bütün teşkil etmekte olup bu programlar eğitim/idman kategorisine girmektedir. İki tipte eğitim/idman söz konusudur. Bunlar;

İş Devam Ederken İdman (İng.On-The-Job Training-OJT) en yaygın ve etkin öğrenme yolu olup, çalışanlar işlerini yarıda bırakıp gerekli becerileri mümkün olduğunca en iyi şekilde almaya çalışabilirler.

İş Dışında İdman (İng.Off-The-Job Training-OfJT), dersler, grup tartışmaları, rol oyunları, okuma, vaka çalışmaları, bilgisayar tabanlı eğitimleri gibi aktiviteleri içermektedir. OJT'den daha maliyetli olup, sürecin sadece *nasıl* olacağını değil, *neden/niçin* olacağını da anlama fırsatı sunmaktadır. OJT, günlük işlemlerin anlaşılmasını ve öğrenilmesini sağlarken, OfJT entelektüel yeteneklerin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Bir diğer tanımlama D'Andrea (1989)'ya göre, organizasyonel amaçlara ulaşmada bir uygulama olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamaların izlendiği, kaydedildiği ve yatırımın geri dönüşünün ölçüldüğü maliyet merkezleri şeklindedir. Bu durumun, Yamnill ve McLean (2001)'e göre aynı zamanda bir öğrenme etkisi de yaratacağı öngörülmüştür. İş tatmini, organizasyonel bağlılık, güvenlik sezgisi, olumlu çalışan ilişkileri, motivasyon, performans artışı, örgütsel vatandaşlık ve çalışanların organizasyonda kalmalarını sağlamak Martin, Pate ve Beaumont (2001) tarafından belirtilmiştir. Lee ve Hsin (2004) ise iş değişikliklerinde çalışanların maaşlarında azalma olmasını önlemek amacıyla işletmelerde insan kaynakları geliştirme programlarının uygulanması gerekmektedir.

2.3.1.2 Ölçüm yapmanın gerekliliği

Eğitim fonksiyonun, organizasyonun ürünlerini daha başarılı bir şekilde teslim edebilmesi için, organizasyon içinde bir iş ortağı olması gerekmektedir. Bu alandaki çoğu gözlemci gibi Phillips (2002), eğitim ve performans geliştirmenin girişimlerinin, organizasyonun genel stratejik ve operasyonel çerçevesi içinde bütünleşmiş olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bunlar izole edilemezler, ancak olay bazlı faaliyetler işin ana fonksiyonları ile bağlantısızdır. Yükümlülüğün kurulması ve insan kaynakları geliştirmenin katkılarının görülmesi için ayrıntılı bir ölçme ve değerlendirme süreci oluşturulmalıdır.

Bu süreç, organizasyondaki rutin bir fonksiyon kadar, ayrıntılı, aynı zamanda pratik ve olanaklı olmalıdır. Anahtar operasyonel yöneticiler kullanılarak ortaklık ilişkileri kurulmalıdır.

Organizasyonların eğitim yürütücüleri, anahtar yönetim ile başarılı ortaklıklar kurmanın önemini vurgulamış ve gerekli ilişkiler kurmak için yöneticiler ile çalışarak çok uzun adımlarla ilerlemeler kaydetmişlerdir. Organizasyonun genel stratejik ve operasyonel çerçevesi içine eğitimi entegre etme başarımında net bir ilerleme kaydetmişlerdir.

Ancak Phillips (2002)'e göre, ikinci durumda ayrıntılı ölçme ve değerlendirme sürecinde bir ilerleme olmamış en azından çoğu organizasyonun ihtiyacına cevap veren derecede bir başarımlar sağlanamamıştır. Eğitim fonksiyonunun ayrıntılı ölçümü, organizasyonun stratejik hedeflerine ve girişimlerine daha yakın bir bağlantı kurulmasını sağlayacaktır.

Ölçme işlemi ayrıca bölüm yöneticilerinin eğitim çabalarından oluşan potansiyelleri gibi sonuçları da görmelerine izin verecek ve kendine daha güçlü ortaklıklar katacaktır (Phillips, 2002).

Ölçmenin bazı mevcut yönlendiricileri, operasyonel yöneticilerin dip hat ile ilgili kaygıları, fonlar ve kaynaklar için rekabet, tüm fonksiyonlar için yükümlülük trendi, *Yatırımın Geri Dönüşü* (İng. Return On Investment) için tepe yönetimin ilgisi ve program maliyetlerinin sürekli artışı sayılabilir.

İş sektöründe ise dünya pazarı bir rekabetçi doğaya sahip olmaktadır. Phillips (2002) kamu ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda ise ana misyonu başarmak için fon ve kaynaklar için yapılan rekabet olduğunu savunmaktadır.

2.3.1.3 Ana ölçüm kriterleri

İnsan kaynakları geliştirme programlarında ana ölçüm kriterleri; maliyet, değişim ve etkidir. Maliyet; verilen eğitim birimi başına yapılan harcamayı, eğitim için yapılan tüm harcamalar, eğitim verilen kişi sayısına bölünerek hesaplanır. Ancak bu alandaki mevcut yöntem ve hesaplamalar da belirli bir sınırlılığa sahiptir. Özellikle insan kaynakları geliştirme programlarının etkisinin ölçümü standartlaştırılmış testlere dayandırıldığı için eleştirilebilmektedir.

Tez çalışmasında tartışılan yenilikçi yöntemlerden biri olan oyun ve oyunlaştırma tekniklerinin özellikle bilişsel boyutları olan tutum ve davranış değişikliklerine olan etkileri ümit verici olmakla birlikte destekleyici çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Fitz-Enz (1995) tarafından oluşturulan insan kaynakları geliştirme programlarında maliyet türleri Çizelge 2.1’de çizelgeleştirilmiştir.

Çizelge 2.1 : İnsan kaynakları geliştirme programlarında maliyet türleri.

Maliyet	Ölçüm Kriterleri
Eğitilen başına maliyet	$C / T = (CC+TR+S+RC+T\&L+TS+PS+OH) / PT$ C/T: Eğitilen başına maliyet CC: Danışman maliyeti TR: Eğitim kolaylaştırma kirası (<i>Ing.training facility rental</i>) S: Gereçler, çalışma kitapları, kâğıt ve kalem masrafı RC: Yiyecek/içecek T&L: Yolculuk ve konaklama TS: Eğiticilerin maaşı ve getirisi PS: Katılımcıların maaşı ve getirisi OH: Eğitim departmanı genel giderleri
Eğitilen saati başına maliyet	$C / Th = TC / (PT \times Th)$ C/Th: Eğitilen saati başına maliyet TC: Eğitimin toplam maliyeti PT: Eğitilen kişi sayısı Th: Eğitim saati

Buna göre iki tür maliyet kullanılmaktadır. Bu maliyetler; *eğitilen başına maliyet* ve *eğitilen saati başına maliyet* *direkt maliyetler* olarak görülmektedir. Maliyet bileşenleri danışman maliyeti, eğer eğitim dışarıda veriliyorsa eğitim verilen mekânın kirası, gereçler, yiyecek/içecek, yolculuk ve konaklama maliyetleri, eğiticilerin maaş ve getirileri, katılımcıların maaşı ve getirisi, eğitim departmanı genel giderleridir.

Niteliksel bir sürecin niceliksel olarak ölçülmesi ve hesaplanması elbette önem taşımaktadır. Ancak yeterli olmamaktadır.

Eğitilen saati başına maliyet kendi içinde az detaya sahip olduğu için daha açıklayıcı olabilmektedir. Eğitilen başına maliyet daha detaylı maliyet bileşenlerini kapsamaktadır.

Ancak etkiyi ölçmediği için büyük ölçüde kabul görmüştür.

Bir diğer yaklaşım ise insan kaynakları geliştirme programlarının etkinlik ve etkililiklerinin ölçümü yaklaşımıdır. Temel tartışma ağırlıklı olarak bu alanda gerçekleşmektedir.

Fitz-Enz (1995) tarafından insan kaynakları geliştirme programlarında bilgi, yetenek, tutum ve performans değişimi ölçüm kriterleri Çizelge 2.2’de çizelgeleştirilmiştir.

Çizelge 2.2 : Bilgi, yetenek, tutum ve performans değişimi ölçüm kriterleri.

Değişim	Ölçüm Kriterleri
Bilgi	KC = KA / KB KC: Bilgi değişimi KA: Eğitim sonrası bilgi düzeyi KB: Eğitim öncesi bilgi düzeyi
Yetenek	SC = SA / SB SC: Eğitim sonucunda yetenekteki gözlemlenebilir değişim SA: Eğitim sonrası gösterilen yetenek değişimi (iş çıktısı, insani ilişkiler vb.) SB: Eğitim öncesindeki durum
Tutum	AC = AA / AB AC: Tutum değişimi AA: Eğitim sonrası tutum değişimi AB: Eğitim öncesi durum
Performans	PC = PA / PB PC: Organizasyonun performans değerlendirme sistemi ile ölçülen iş performansındaki değişim PA: Eğitimden en az 90 gün sonra yapılan performans değerlendirmenin sonucu PB: Eğitim öncesi yapılan performans değerlendirmenin sonucu

Bilgi değişimi ölçümü, eğitim sonrası bilgi düzeyinin (KA), eğitim öncesi bilgi düzeyine (KB) bölümünden oluşmaktadır. *Tutum değişimi ölçümü*, eğitim sonrası tutum değişiminin (AA), eğitim öncesi duruma (AB) bölümüdür. *Performans değişimi ölçümü*, eğitimden en az 90 gün sonra yapılan performans değerlendirmenin sonucunun (PA), eğitim öncesi yapılan performans değerlendirmenin sonucuna (PB) bölümü ile hesaplanmaktadır.

2.3.2 Kentsel planlama ve gelişme stratejilerinde kapasite geliştirme

Kapasite geliştirme, uluslararası kalkınma konusunda üzerinde en çok tartışılan ve savunulan kavramlardan birisidir. Kent yönetiminde kapasite geliştirme, Habitat II sürecinde de gündeme gelmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sivil toplum kuruluşlarını da kapsayan bir yapıya bürünerek etkinlik alanı oldukça gelişmiştir.

Genelde görülen nokta, kalkınma stratejilerinde ve özellikle sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada etkinlik boyutunda eksik kalan unsur olmasıdır.

Uygun olmayan insan ve organizasyon kapasitesi ve yetersiz kurumsal çevre hem birçok ülkenin kalkınmasında, hem de gelişmekte olan ve geçiş ülkelerdeki bireysel kalkınma projelerinin başarısızlığının sebepleri arasında sayılmaktadır. Dünya Bankası, UNDP ve birçok ikili bağış ajanslarının politika belgelerinde genel kalkınma konuları ile bağlantılı olarak kurumsal gelişme için kapasite

yapılandırmasının kritik öneminin vurgulanması şaşırtıcı değildir (Davidson, de Wit, Peltenburg, 2000). Şekil 2.17’de kapasite geliştirmenin boyutları görülmektedir.

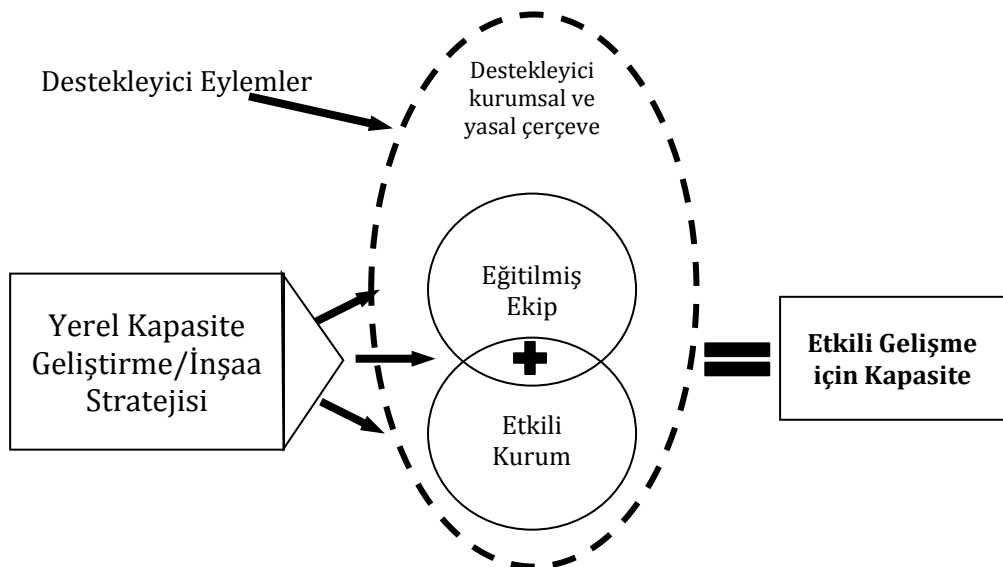


Şekil 2.17 : Kapasite geliştirmenin boyutları, (Davidson ve diğ., 2000).

Kapasite geliştirmede üç boyut; insan kaynakları gelişimini doğrudan eğitmek, organizasyonel gelişim, kurumsal ve yasal süreçlerdir. Kapasite geliştirme eylemi, bu üç noktaya yapılan müdahalelerle gerçekleşir. Bu müdahalelerin planlı bir şekilde yürütülmesi, izlenmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir. Her yeni pratik deneyim bir sonraki deneyim süreçlerine geri-bildirim sağlar ve sistem performansını bu şekilde artırır.

Bundan sonraki bölümde kapasite geliştirmenin ilk ve en temel boyutu olan insan kaynakları geliştirme, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır.

Şekil 2.18’de Davidson, de Wit ve Peltenburg (2000)’un önerdiği kapasite geliştirme yapısı görülmektedir.



Şekil 2.18 : Kapasite geliştirme yapısı, (Davidson ve diğ., 2000).

Merkezi ve özellikle yerel yönetimler için geliştirilen kapasite, kentsel gelişme sorunlarına, politik sistemlerin değişmesiyle ortaya çıkan yeni durumlara, küreselleşme, yerelleşme, kamu-özel sektör ortaklıkları, iş dünyası odaklı işletme tarzı düşünce gibi trendlere uygun çözümler geliştirmede kritik bir öneme sahiptir.

Şehir yönetiminde ve planlamasında kapasite geliştirme sürecinde öne çıkan önemli unsurlar şunlardır;

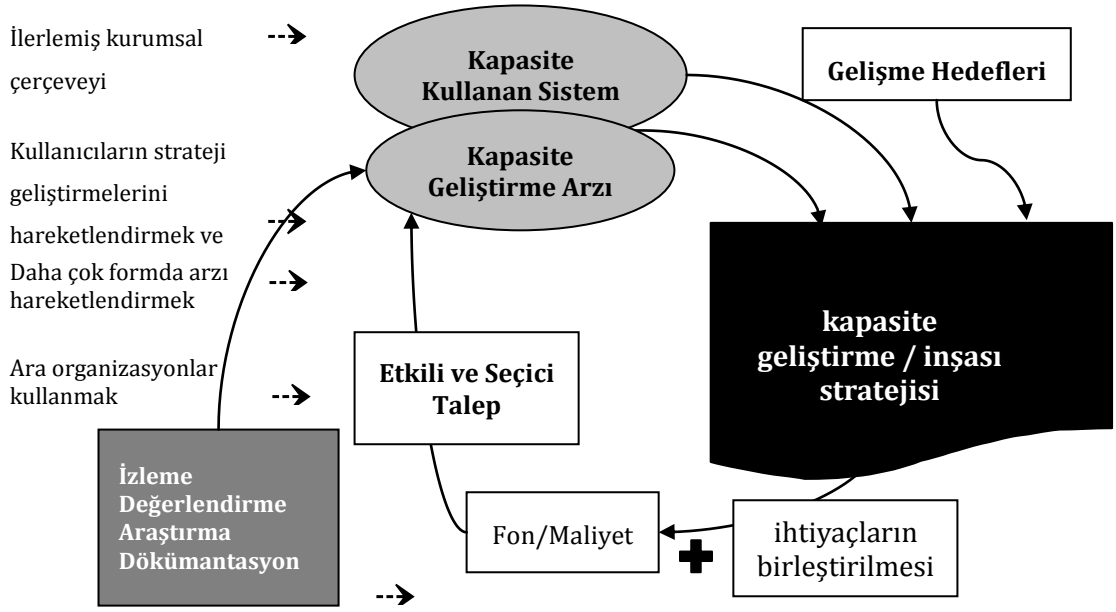
- Finansman,
- Uzmanların rolü,
- Kapasite geliştirme etkilerinin artırılması,
- Etkinin değerlendirmesinin önemi ve
- Kapasite geliştirme hakkında daha fazla öğrenme ihtiyacıdır.

Kapasite geliştirmede finansman kaynakları arasında; yerel ve merkezi hükümetler, uluslararası ikili ve çok taraflı kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada yabancı uzmanlar ve kapasite geliştirme kuruluşları rol oynamaktadır.

Ancak yapılan çalışmaların etkilerinin artırılması ve etkinin değerlendirmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu noktada kapasite geliştirme hakkında daha fazla öğrenme ihtiyacı ortaya çıkar, çünkü bu süreç sürekli pratik deneyimlerden beslenen, ders çıkarılan ve tekrar bu çalışmalarda kullanılan dinamik bir yapıya sahiptir.

Kapasitenin etkili bir organizasyonel gelişme sağlayabilmesi için yerel kapasite geliştirme stratejisinin, eğitilmiş ekip ve etkili organizasyonu belirleyen kurumsal ve yasal çerçeveye destekleyici eylemleri barındırması gerekmektedir. Bu kavramsal çerçevenin yerel ölçekte çok iyi anlaşılması gerekmektedir.

Şekil 2.19’da kapasite geliştirme süreci kentsel gelişme stratejisi kapsamında ve bağlamında anlatılmaktadır.



Şekil 2.19 : Kentsel gelişme ve kapasite geliştirme, (Davidson ve diğ., 2000).

Kapasite geliştirme süreci, kentsel gelişme süreci ile birlikte ele alınması gerekir, zaten bu kavramın ortaya çıkışı etkin ve sürdürülebilir kentsel gelişmenin aktörlerinin yeterli ve gerekli yetkinlikte olmamasıdır. Bu açıdan kapasite geliştirme stratejisinin, kentsel gelişme stratejisini kapsamaması gereklidir. Bu bütünlük stratejiyi üç faktör belirlemektedir;

- Gelişme hedefleri
- Kapasite kullanan ve ihtiyaç duyan sistem
- Kapasite geliştirme kurumları ya da arzı.

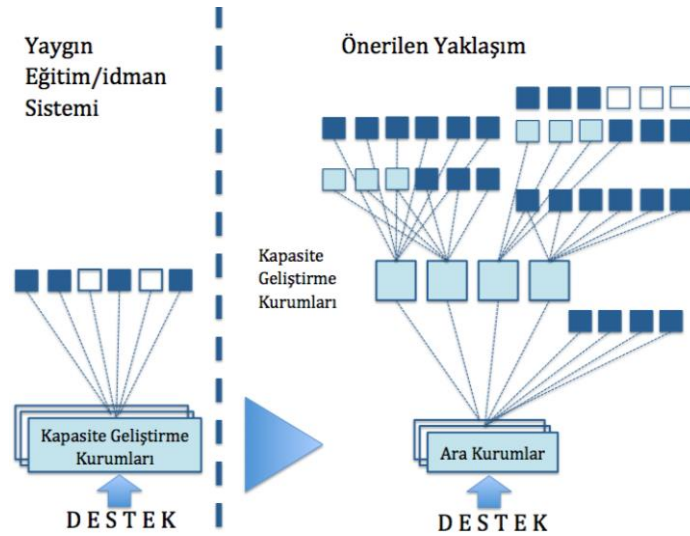
Bu süreçte temel ve can alıcı nokta, kapasite geliştirmenin kentsel gelişme hedefleri ve stratejisinin içinde yer alması gerekliliğidir. Yetersiz kapasitedeki insan kaynakları ile amaçlanan gelişme hedeflerine ulaşmak gerçekçi değildir. Kapasite kullanan ve ihtiyaç duyan sistem için yapılabilecekler; ilerlemiş kurumsal çerçeveyi hareketlendirmek, kullanıcıların strateji geliştirmelerini hareketlendirmek ve desteklemektir.

Kapasite geliştirme kurumlarının gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmesi gerekenler ise daha çok formda arzı hareketlendirmek ve ara organizasyonlar kullanmaktır. Sistemdeki müdahale noktaları yine oklarla belirtilmiştir.

Kent yönetiminde etkili kapasite yapılandırması ile ilgili artan uyanış ve kabul, idman yaklaşımından daha fazlasını gerekli kılmaktadır. Öncelikle, bireylerin eğitimi, bireylerin mensubu olduğu organizasyonlarda öngörülen değişimi otomatik olarak yansıtmamaktadır (Davidson, de Wit, Peltenburg, 2000).

Mevcut yaygın sistemde, temel süreç kapasite geliştirme kurumunda yürütülen eğitim faaliyetlerinden ve kurumun desteklenmesinden oluşmaktadır.

Önerilen modelde ise birden fazla kapasite geliştirme kurumu ve buna ek olarak ara organizasyonlar kullanılmakta, süreç daha yaygın bir şekilde işlemektedir. Şekil 2.20’de bu açıklananları oldukça net ifade etmektedir.



Şekil 2.20 : Kapasite geliştirmede önerilen yaklaşımlar, (Davidson ve diğ., 2000).

Bugüne kadar yaygın olarak uygulanan tekil kapasite geliştirme metodu yerini çok bileşenli bir yapıya bırakmaktadır. Böylelikle, sistemin işleyişindeki geri-bildirim artmış, genel performans, izleme ve değerlendirmedeki çok boyutlulukla anlamlı hale gelmiştir.

Bunun yanında, kapasite geliştirme sürecinin en temel unsurlarından olan maliyetler de, birden fazla ve çeşitte kurumun sisteme katılmasıyla yayılmıştır. Ara kurumların, kapasite geliştirme sürecine eklemlenmeleri, sürecin dengelenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu kurumlar hem kapasite geliştirme kurumlarına eğitim, bilgi ve materyal temin ederken aynı zamanda kapasitesi geliştirilecek organizasyonlardan gelen temsilcilerin eğitimini sağlayarak aynı zamanda geleneksel kapasite geliştirme kurumu işlevini de yürütmektedir.

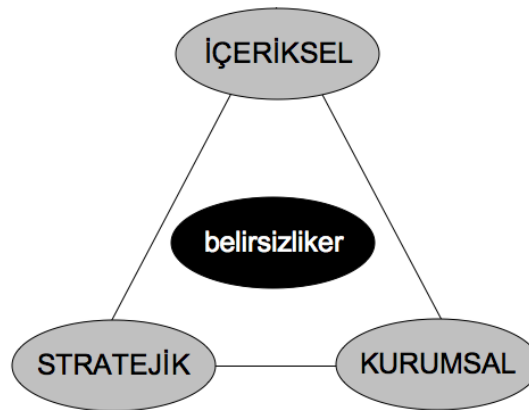
2.4 Politika Ağlarında Belirsizlik ve Öğrenme

Günümüz ağ toplumunda kamu ve özel sektör organizasyonları önlerindeki sorunları çözmede giderek karmaşıkleşan açmazlar ile karşılaşmaktadırlar. Paydaşların stratejik olarak davrandıkları karmaşık oyunlar ve ağlarda sorun çözmek için çatışan algılar ve kurallar tarafından rehberlik edilen bir belirsizlik çerçevesi söz konusudur.

Koppenjan ve Klijn (2004), *Managing Uncertainties in Networks A Network Approach to Problem Solving and Decision Making* kitabı politika ağlarındaki belirsizlikler üzerinde ana başvuru kaynaklarından biridir. Bu kaynak, *belirsizliklerin belirlendiği* karar verme ve sorun çözmeye süreçlerinde ağları, belirli çerçeveler yardımıyla anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kitap, sorunları çözmek için çeşitli öneriler getiren yöntemleri kuramsal temellere dayandırarak farklı sorun alanlarından oluşan gerçek vakaların sunumu ile uygulamaya ışık tutan nitelikte bir çalışma niteliğindedir. Politika ağlarında belirsizlikler Koppenjan ve Klijn (2004)'a göre üç (3) grupta ele alınabilir.

Bunlar Şekil 2.21'de şemalaştırılan; içeriksel, stratejik ve kurumsal belirsizliklerdir.

İçeriksel belirsizlikler; bilgi süreçlerinin işleyişi ile ilgili olup uzman bilgisinin ve bilimsel araştırmanın oynadığı rol ile buna bağlı gelişen durumların analizi ile anlaşılabilir. *Stratejik belirsizlikler* daha çok sürece yönelik olup oyun kavramsallaştırması ile analiz edilmektedir. *Kurumsal belirsizlikler*, kamu kurumlarının içinden geçtiği Yeni Kamu Yönetimi etkisi bağlamında ağ (*Ing.network*) kavramsallaştırması çerçevesinde ele alınabilmektedir.



Şekil 2.21 : Politika ağlarında belirsizlikler.

2.4.1 İçerik bilgisine yönelik belirsizlikler

İçeriğe yönelik belirsizlikler bilginin mevcudiyeti ile ilgilidir. Bu belirsizliklerin ana kaynağı, sorunun doğasını belirlerken deneyimlenen zorluklardır. Genellikle kritik enformasyon ve bilgi eksikliği söz konusu olsa da sorunun içeriğine yönelik tek kaynak bu değildir. Enformasyon ve bilgi eksikliğinden ziyade bunların statüsü/durumu belirsizliklerin kaynağı olmaktadır. Enformasyonun yorumlanması ve anlamın ortaya konması bir sorun olarak ortaya çıkabilir ve bir çatışma nedeni olabilir. Aktörlerin sorun algılamaları ve bakış açılarındaki farklılıklar mevcut bilginin anlamının yorumlanmasında belirsizliklerin kaynağı olmaktadır. Daha fazla enformasyon her zaman daha az belirsizlik anlamına gelmemekte hatta daha çok belirsizliğe sebep olmaktadır.

İçeriğe yönelik belirsizliklere verilen iki ana tepki gözlemlenmiştir. *Birinci tip reaksiyon*, sorunun bilgi eksikliğinden kaynaklandığından yola çıkarak *enformasyon toplama*, *uzman bilgisine ve bilimsel araştırmaya başvurmadır*. Burada anılan *bilimsellik* üniversite ile bağlantılı ve akademik bilgi üretimi olup hangi ölçekte, ne bağlamda, hangi bakış açısıyla ne kadar bilimsel olduğundan bağımsız olarak kullanılmaktadır. Klijn ve Koppenjan (2004) bu reaksiyon modunda sorunun daha çok *teknik* olarak algılandığını ifade etmektedir. Amaç sorun çözme sürecini rasyonalize etmek olup ve neo-pozitivizmin bilgi toplama boyutuna karşılık gelmektedir. Ampirik ve analitik araştırmanın objektif/nesnel bilginin sorunun doğası ile sebep-sonuç ilişkisi içinde olması bunun altında yatan sebepler, mümkün müdahaleler ve bunun sonuçları olarak özetlenebilir. Bilim otoritesini ve otonomisini epistemolojik doğasından alır. Bu noktada güvenilirlik, nesnellik ve hakikat merkezi bir role sahiptir. Bilimsel bilginin diğer tüm bilgi kaynaklarından üstün olduğu daha çok teknik ve doğa bilimleri disiplinlerinde görülmektedir. Benzer bir yaklaşımı iktisadi/ekonomi ve idari/işletme bilimlerinde de gözlemlemek mümkündür.

Bilgi içeriğine yönelik birinci tipte bir reaksiyonun üzerine *ikinci tipte bir reaksiyon* da söz konusudur. *Karşı-uzmanlık bilgisine başvurma* olarak adlandırılan bu reaksiyonun temel çıkış noktası şu sorudur; Bilgi toplama, uzman bilgisi ve bilimsel destek belirsizlikleri azaltmak için yeterli midir? Uzman bilgisi ve araştırma sonuçları daha geniş halkada otoriterliği daha az algılanmaktadır. Bu ise inisiyatif sahibi paydaşların kendi sorun tanımlamaları ve kabullerini destekleyen araştırmaları

başlatmalarına yol açabilmektedir. Belirsizliklere yönelik bu karşı tepki farklı aktörlerin kendi hakikat algılarını ifade ettikleri tartışmalar ile sonuçlanır. Tarafların motivasyonları hem *araçsal* (İng.instrumental) hem de *politik-stratejik* olabilir. Bu durum uzmanların ve yüklenicilerin kendi araştırmalarındaki sınırlılıkların farkında olmalarına rağmen onları kendi argümanlarını meşrulaştırmalarını engellemez.

Bilgi içeriğine yönelik belirsizliklere birinci ve ikinci tip reaksiyonların sonucu başka belirsizliklere sebep olmaktadır. Bu belirsizlikler *rapor yağmurları* ve *sağırklar diyalogu* gibi kavramlar ile soyutlandırılmaktadır. Klijn ve Koppenjan (2004) ikinci tip reaksiyonun demokratik bir bakış açısından bakıldığında her zaman olumsuz olmadığını ve tartışmaya farklı bilgi katkılarının olmasının esas argümanları destekleyici olduğunu ifade etmektedir. Başta iletişim kuramcısı Habermas ve diğerlerine göre bilgi tekelinin kırılarak diyalektik bir süreç içinde bilim ile demokrasinin bir arada yürümesine katkı sağlayacaktır.

Ancak uygulamada taraflar diyalog ve hakikat arayışından çok kazanmaya odaklanmıştır. Taraflar kendi duruşlarını destekleyecek *uzman alışverişi*ne çıkar ve sadece kendi pozisyonlarını sunan araştırma sonuçlarına angaje olup istenmeyen çözümlerin kredilerini düşürmek için kullanırlar. Bu ise *enformasyon aşırılığı* (İng.overload of information) ile sonuçlanır ve gerçeğin ne olduğunu belirlemek giderek artan bir şekilde zorlaşmaktadır. Hope (1999) bu durumu politika yapıcılar, uzmanlar ve çıkar gruplarından oluşan *koalisyonlara* dikkat çekmektedir.

2.4.2 Sürece ilişkin stratejik belirsizlikler

Ağların kurumsal karakteristikleri *kurallar*, *etkileşim biçimleri* ve *algılama biçimleri* ile karakterize olmaktadır. Aktörler ağırlıklı olarak genellenebilir kodlar ve prosedürleri paylaşır. Normal şartlarda kurallar hemen değişmez ve uzlaşır¹. Hatta kurallar ağıın en sabit bileşenidir. Sadece kriz zamanlarında ya da ağlarda bir türbülans olduğunda hızla değişebilmektedir. Bu durumda alan çalışmasındaki dinamizm ve kurallardaki değişimler bir türbülans örneği olarak değerlendirilebilir.

¹ Burada belirtmekte fayda vardır ki, Kopenjan ve Klijn'in bulunduğu coğrafya ve alan çalışmasında ele aldıkları ve kuramı geliştirdikleri Çinko Vakası (İng.Zinc Case), Hollanda'da gerçekleşmiştir. Buradaki toplumsal normlar Hofstede'nin kültürel sınıflandırmasına göre uzun vadeli toplumlara denk düşmektedir. Dinamizm, yapılan gözlemlere göre bu coğrafyada hızlı değildir.

Sürece ilişkin stratejik belirsizlikler, aktörlerin karmaşık sorunlar karşısındaki stratejik seçimlerinden oluşmaktadır. Her aktörün kendine has algılamasına dayanarak geliştirdiği bu seçimler diğer aktörler tarafından fark edilmemiş ya da ifade edilmemiş olduğu için karmaşık bir sorunun etrafında çok sayıda ve çeşitte stratejiler gelişmektedir. Bu mekanizmadan ötürü aktörlerin hangi stratejileri seçeceği ve bu stratejilerin etkileşimlerinin sorunun durumunu ve sorun çözme sürecini nasıl etkileyeceği tahmin edilememektedir. Stratejik belirsizlikler, kolayca azaltılamadığı gibi tamamıyla ortadan kaldırılamazlar. Buradaki ana konu sorun çözmek olup sorun çözme ile ilgili stratejik belirsizlikler süreci karakterize etmektedir. Sorun çözme ile ilgili kuramlar, rasyonel modelde, oyun modeline kadar çeşitlenmektedir.

Tez çalışmasındaki ana kabullerden biri rasyonel hareket eden aktörlerin dışında rasyonel olmayan aktörlerin varlığı, büyük resme rasyonelliği kapsayan ancak içerik gereği rasyonel olmayan bir bakış açısı geliştirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

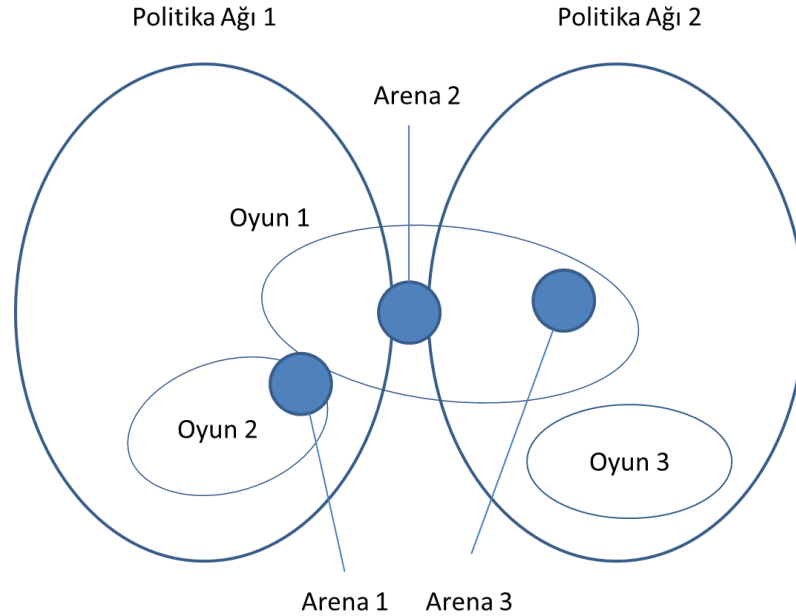
Kuramın pratik faydası, politika oyunlarının tabiatında yer alan parçacılık, fragmente hal birçok belirsizliğin kaynağı olması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Sorun çözme farklı arenalarda, farklı oyunları farklı politika ağları tarafından gerçekleştirilmektedir. Entelektüel bir tasarım olarak sorun çözme ile stratejik bir oyun olarak sorun çözme arasında çok temel farklar bulunmaktadır.

Politika oyunlarının temel bileşenleri *aktörler*, *kaynaklar* ve *bağımlılık* ilişkileri olup *çıkarlar*, *algılar* ve *stratejiler* ile karşılık bulur. Koppenjan ve Klijn (2004) beş (5) adet strateji tespit etmişlerdir. Bunlar;

- Yalnızlık stratejisi,
- Çatışma stratejisi,
- Yok sayma stratejisi,
- İşbirliği stratejisi ve
- Kolaylaştırıcı stratejilerdir.

Koppenjan ve Klijn (2004) politika ağlarını, arena ve oyun sahaları ile analiz etmektedir. Şekil 2.22’de farklı arena ve ağlara sahip politika oyunları görülmektedir (Koppenjan ve Klijn, 2004). Buradaki üç (3) kavramsallaştırma dikkat çekicidir; oyun, arena ve ağ.



Şekil 2.22 : Arena, oyun ve ağlar, (Koppenjan ve Klijn, 2004).

Farklı ağlar, ki bunun içinde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yer almaktadır, belirli konularda belirli yerlerde belirli oyun alanları içinde karmaşık karar verme ve politika oluşturma sürecine etki etmektedir.

Koppenjan ve Klijn (2004)'a göre *kurumsal karakteristikler* iki şekilde incelenebilir; *Birincisi*, verili özelliklerin belirli bir zamana ait olmasıdır. Bu durumda, oyun durumlarını, aktiviteleri, aktörlerin algısını ve politika oyunlarının sonuçlarını etkileyen karakteristiklere bakılmaktadır. Kurumsal karakteristikler bağımsız değişken, oyunun gelişimi ve çıktıları bağımlı değişken olmaktadır.

İkincisi, uzun vadeli araştırmalar ile ancak kurumsal karakteristikler ve süreçlerin biraz daha anlaşılabilir hale gelmesidir.

Bu araştırmanın odağı dışsal faktörler ve gelişmelerle ya da strateji değişiklikleri sonucunda etkileşim paternlerinin değişimi, algı paternlerinin değişimi, kuralların

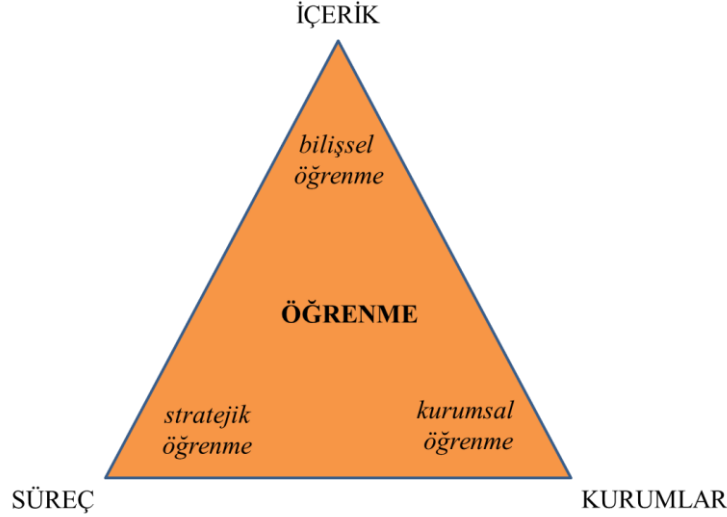
değişimidir. Burada ise kurumsal karakteristikler bağımlı değişken, oyunun gelişimi ve çıktıları bağımsız değişken olmaktadır.

Ağlar statik olmayıp aynı şekilde kurumsal karakteristikler de sabit olamamaktadır. Önceki yorumlamalar, yeniden yorumlamalar ve yeni kurallara uyum, algılamanın kurallarını, etkileşimlerini, örüntülerini etkilemekte ve bu değişim ise zaman almaktadır.

2.4.4 Bilişsel, stratejik ve kurumsal öğrenme

Uzun dönemli politika ağları incelendiğinde etkileşim arttıkça sorunların çözüldüğü ve belirsizliklerin azaldığı gözlemlenmiştir. Sorun çözme kalitesi, öğrenme derecesinin ölçülmesi ile anlaşılabilir. Koppenjan ve Klijn (2004) bu etkileşim içindeki öğrenme süreçlerini “*farklı kesimler arasında paylaşılan bilgi, iç görüş (Ing.insight) ve çalışma metotları/yöntemlerin sürdürülebilir bir şekilde artışı*” olarak tanımlamaktadır. Tez çalışmasındaki *öğrenme* kavramı bu tanımla sınırlıdır.

Bu öğrenme süreci ise üç farklı düzlemde ve boyutta gerçekleşmektedir. Bu üç öğrenme türü ve boyutları Şekil 2.23’te şemalaştırılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.23 : Politika ağlarında öğrenme dinamikleri.

İçerik, süreç ve kurumlar çerçevesi, öğrenme süreçleri politika ağlarında öğrenme dinamiklerini oluşturmaktadır.

Politika oyunlarında kazananı karakterize eden bu üç öğrenme sürecindeki performansına bağlıdır. İçerik ile ilgili süreçlerdeki öğrenme *bilişsel (Ing.cognitive)*

öğrenme sürecidir. Süreç ile ilgili süreçlerdeki öğrenme karakteristiği ise *stratejik* düzlemdeydir. Kurumlara yönelik süreçler ise *kurumsal* (İng.insitutional) öğrenmedir.

Bilişsel öğrenme, bir sorun, olası çözümleri ve sonuçlarının tabiatı, sebepleri ve etkileri hakkında artan bilgilenme halidir. Yapılan araştırma miktarı burada bir gösterge değildir. Hatta daha çok araştırma yapılması, bilgi aşırılığı, yanlış enformasyon, hatta daha çok artan belirsizlik ve paydaşlar arasında bilgi boşlukları oluşturmaktadır. İki tür bilişsel öğrenme gözlemlenmiştir; *ortak imaj inşası* ve hedeflere ulaşmada *çok yönlü kazanım*.

Ortak imaj inşasında bilimsel bilgi üretenler ve politika geliştiriciler arsında bir uzlaşma olmakla birlikte bilimsel bir uzlaşma yoktur ve bu *karşılıklı anlaşılma zıvalık* (İng.negotiated nonse) doğurur. Van de Riet (2003) bu durumu gereksiz, fazla, füzuli bilgi (İng.superflous knowledge) olarak tanımlamaktadır. Bu durum alan çalışmasında bütünüyle deneyimlenmiş ve gözlemlenmiştir.

Hedeflere ulaşmada çok yönlü kazanım daha çok kazan-kazan olarak bilinen durumdur. Birden çok kesimin farklı hedeflerinin eş zamanlı olarak gerçekleşmesidir.

Stratejik öğrenme, tarafların birbirlerinin angajmanını ve ortak kaynak bağımlılıkları hakkında artan farkındalıkları olarak tanımlanmaktadır. Eşgüdümlü eylemler, pazarlıklar sonucu üzerinde uzlaşılma bilgi ve çok taraflı hedeflere eşzamanlı ulaşma zaman almaktadır. Abluka ve durağanlık gibi farklı hareketler her zaman yanlış olmayıp, farklı tarafların çıkar ve hedeflerin berraklaşması için faydalı bile olabilmektedir. Stratejik öğrenmenin süreç kalitesi için hangi paydaşın etkileşim maliyetlerini ve stratejik davranışını sınırlamak istediği, birbirlerine güvenme sürecinin ne şekilde gerçekleştiği, birbirlerine tahammül etmek ya da birbirlerini idare etmek için nasıl bir geçici *görüş birliği* (Lat.modus vivendi) geliştirildikleri önem taşımaktadır. Hatta oyun dışı üçüncü tarafların erişimine açıklığı, sorun çözme süreçlerinin şeffaflığı, organize edilmiş demokratik platformların sorun çözmedeki biçimi stratejik öğrenme süreçlerini ve politika oyununun kalitesini belirlemektedir.

Kurumsal öğrenme, politika oyunundaki tarafların kendi etkileşimleri desteklemek ve daha tahmin edilebilir hale getirmek için ilişkileri, kuraları, anlamları, dili ve güveni nasıl kullandıkları ve geliştirebildiklerinin derecesidir. Taraflar arasındaki

etkileşim uzun süre sonunda kurumsal öğrenmenin mümkün olabildiğini göstermektedir. Sürecin performansını arttıran olgu etkileşimin sürekliliği olmaktadır.

2.5 Bölüm Sonucu

Bu bölümde kent yönetimi mekaniği ile ilgili kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Daha önce şehircilik ve bölge planlama literatüründe çok rastlanmayan detayda organizasyonlar ile ilgili diğer disiplinlerin yaklaşımları özetlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca organizasyonel kültür ve dramaturji gibi yine pek alışlagelmedik kuramsal çerçeveler, alan çalışması ile ilişkilendirerek sergilenmeye çalışılmıştır. Kamu yönetimi ve dünyada geçirdiği dönüşüm temel kavramsal ve kuramsal düzeylerde özetlenmiştir. Tez çalışmasının ana kavramlarından olan kurumsal kapasite kavramı, organizasyonel gelişim ve insan kaynakları geliştirme programları detayında irdelenerek, kent yönetimi ve planlamasında kapasite geliştirme süreçleri ile ilişkilendirilmiştir. Bir diğer özgün katkı ise politika ağlarındaki belirsizlikler olup, çok aktörlü karar geliştirme süreçlerinin mekaniğine gelişmiş ülkelerde gözlemlenen belirsizlik süreçleri sınıflandırılmış ve alan çalışmasına kuramsal ve kavramsal olarak hazırlık yapılmıştır.

Bu bölümde şehir planlama literatürü ile birlikte kısa bir değerlendirme ile planlama süreçlerindeki eğilimler ile ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Felsefi ve kuramsal yaklaşımları uygulamaya aktarmak mı, uygulamadaki deney, gözlem ve bulgulardan yola çıkarak kurama katkı koymak mı? Bu soruya literatürde farklı yanıtlar verilmektedir.

Neuman (2005) *Şehir Planlama Kuramının Kullanımı ve Geleceğine İlişkin Notlar* isimli makalesinde açıklama, tahmin, izah ve normatiflik olarak dört boyutta işlevselleştirdiği kuramın kullanımını tartışmaktadır. Ağırlıklı olarak Avrupa ve ABD'deki planlama uygulamaları ile kuram arasındaki ilişkinin karşılaştırıldığı makalede uygulama sürecinde oluşan bilgi ile bu sürecin kuramcı arasındaki açı sorgulanmaktadır. Neuman (2005)'in sonuç cümlesi düşündürücüdür; “iyi uygulamacıları sınıflara çağırıp planlama pratiğinin gerçekte nasıl işlediğini anlamak

iyi olmaz mı, neden kuramcılar akademiye giriyorlar da ilk yerlerini kuramsallaştıramıyorlar?”

Allmendinger (2002), planlama kuramı 2000’li yıllarla birlikte yeni anlayışları kucaklamaya başlarken farklı yönleri sahip bir çeşitlilikle gelişmişliğine işaret etmiştir. Planlama kuramındaki bu çeşitlenme gerçeklik düşüncesini toplumsal bir inşa kapsamında planlamacılar ve kuramcılar için çeşitli çıkarımlara sahne olmaktadır. Allmendinger (2002)’a göre en bariz çıkarımlardan biri *kuram* düşüncesinin sorunsallaştırılmasıdır.

Post-pozitivist yaklaşım Moore-Milroy (1991)’ye göre plan yapımına baz oluşturan nedensel muhakemeden, *anlam* keşfi ve teyidine kaymaya ihtiyaç duymaktadır.

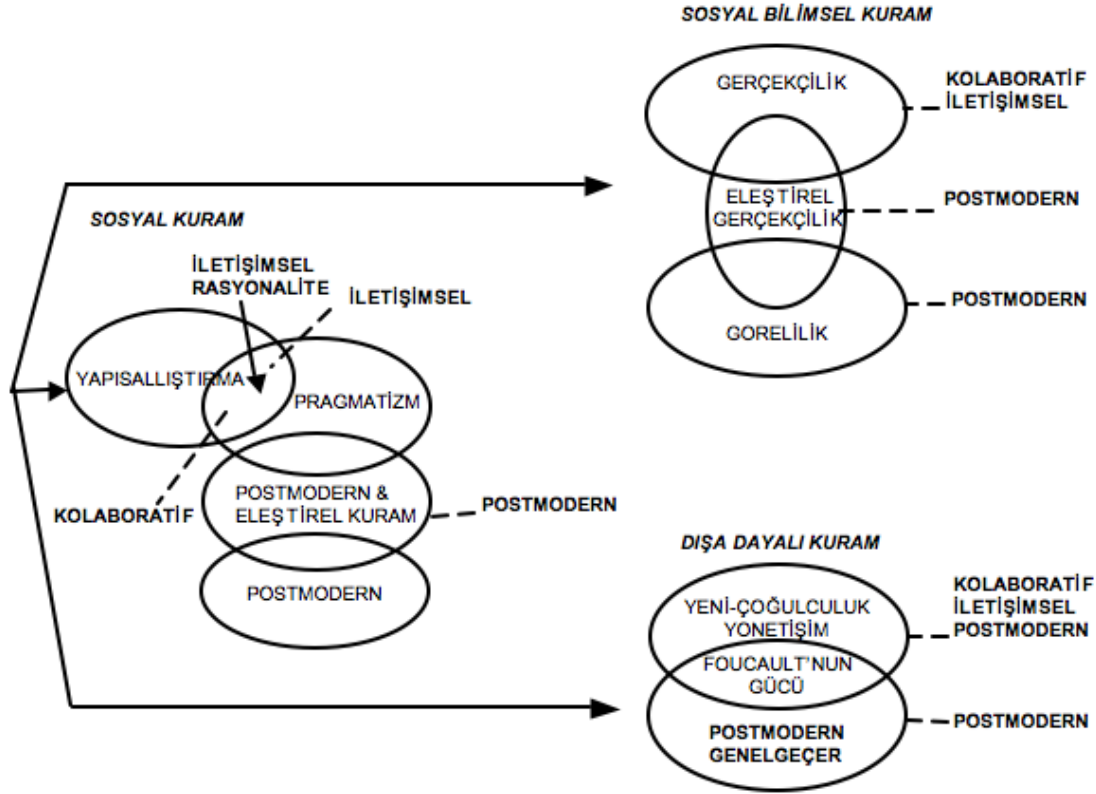
Bu düşüncelerin çoğu pozitivist ve mantıksal yöntemlerin *gerçek dünya* durumlara uyarlanmasıdaki güçlüklerini bilen planlılar için yeni değildir. Ancak planlama kuramcılarını için belirsizlik ve geçmiş dönemlere bakış ile özdeşleşen bu post-pozitivist dönemler, kolaboratif planlama, yeni-pragmatizm ve post-modernizm gibi farklı kuramsal yaklaşımların eklektik bir şekilde ele alınışı ve yeniden ele alınışı ile örneğin *hermeneutics* in değişmiş yorumlamasını beraberinde getirmiştir. Bu ise rasyonel planlama ve sistem kuramı gibi pozitivist bazlı kuramların toptan reddi ya da yeniden doğrultulandırılması ile karakterize olmuştur (Allmendinger, 2002).

Pozitivist kavramsallaştırma planlıları teknik uzmanlar olarak görmektedir. Bu akımın önemli isimlerinden Chadwick (1971), planlıları ana sorumlulukları hedef formüle eden, temel kabul olarak durumları *daha çok bilen* ve müşterilerine öğüt veren *profesyoneller* olarak tanımlamaktadır.

Post-pozitivist kavramsallaştırma ise planlıları, yanıtların olmadığı ama sadece farklı seçeneklerin bulunduğu karmaşık dünyada *herkes gibi davranan danışmanlar* olarak görmektedir. Nesnel kanıt ya da gerçeklik muhtaçlığından ziyade post-pozitivist planlamanın ana vurgusu dil ve bu dil yardımı ile *anlam oluşturma* olmaktadır. Allmendinger (2002)’a göre Fischer and Forester (1993), bu yeni anlayışı ve planlama ile ilişkisini 20.yüzyıl felsefesindeki *linguistik-dönüş* ile tanımlamaktadır.

Şekil 2.23’te Allmendinger (2002)’in iletişimci, post-modern, işbirlikçi planlama kuramlarından post-pozitivist bir kuramsal tipolojiye doğru kuramlar arası ilişkiler

görülmektedir. Post-pozitivist anlayışta planlama; çoğulculuk, öznellik, parçalanma ve yorumlama ile karakterize olmaktadır.



Şekil 2.24 : Post-pozitivist kuramsal tipolojiye doğru, (Allmendinger, 2002).

Farklı kuramcılar bu soruları farklı yollarla farklı kuramsal ve felsefi konumlar ile işaret etmektedir. Örneğin post-pozitivist planlamanın popüler temellerinden biri olan *Eleştirel Kuram*, bazı post-modern yaklaşımların çağrışımsal göreliliğini bertaraf etme yollarını aramaktadır.

Planlama kuramı bağlamındaki bu tartışmalara, organizasyon bilimi bakış açısından bir başka tartışma daha ekleyebiliriz.

Bir eleştirel bakış, organizasyon bilimi duayeni Mintzberg'den gelmektedir. Mintzberg, stratejik planlamayı adından anlaşılacağı gibi bir *strateji planlama aktivitesi* olarak görmektedir. Ancak birçok uygulamada stratejinin ya daha önceden var olduğu ya da planlama sürecinde kendiliğinden ortaya çıkacağı beklenmektedir. Tipik stratejik planlama süreçlerinde gerçek anlamda stratejinin oluşturulamaması gerçeği açıkça kabul edilememekte, ancak bu durum kapalı olarak planlama süreçlerinde yer almaktadır.

3. DİSİPLİNLERARASI PROJE YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK

3.1 Disiplinler

Bilimsel bilgi 20.yüzyılda uzmanlaşma derecesini arttırmış, 21.yüzyıldaki bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ise yeni araştırma olanakları sunarak bu uzmanlaşmanın hızını ve etkililiğini arttırmıştır. Bununla birlikte artan uzmanlaşma beraberinde bilginin *bütüncül* ve *bütünleşik* olmaması hali bilimsellik tartışmaları arasında yer almaya başlamıştır. Özellikle kentlerin daha önceden dünya tarihinde görülmedik büyüklükte nüfus ve yığılma alanlarına dönüşmeye başlaması, karmaşık sorunları çözmek için farklı bilim dalları arasındaki etkileşim kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu ise beraberinde anılan sorunları beraberinde getirmiştir.

20.yüzyıl başlarında fizik alanında başlayan çarpıcı değişimler, biyoloji ve genetik alanındaki yenilikler, coğrafi bilgi sistemlerinin çok katmanlı verilerin bütünleştirilmesi gibi gelişmeler, 21.yüzyılda yeniden bir etki bularak daha farklı bakış açıları, bilimsel yöntemler, disiplinler arası ara ve alt-disiplinlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Çizelge 3.1’de Mod I bilim olarak adlandırılan neo-pozitivist bilim ile Mod II bilim olarak adlandırılan post-pozitivist bilim özellikleri Koppenjan ve Klijn (2004) tarafından karşılaştırılmıştır.

Her iki bilim modu; toplumun vizyonu, bilimin organizasyonu, toplum ve bilim ilişkilerinin doğası, bilimsel bilginin doğası, bilgi kullanımı, otoriterliğin kaynağı ve belirsizliklerin azaltılmasına katkı kriterlerine göre farklılık göstermektedir. Bu karşılaştırma alan araştırmasındaki bulgulara ışık tutacak kimi unsurları barındırmaktadır.

Mod I bilim, daha çok disiplinler ve sektörel kapsamı, Mod II bilim ise daha çok disiplinler arası ve disiplinler ötesi olarak adlandırılabilir bir kapsamı barındırmaktadır.

Mod I aşaması deneyimlenmeden Mod II aşamasından etkilenmek iki sürecin bir arada deneyimlenmesini beraberinde getirmektedir.

Çizelge 3.1 : Bilimselliğin iki modu (Koppenjan ve Klijn, 2004).

	Mod I bilim (neo-pozitivist)	Mod II bilim (post- pozitivist)
Toplumun vizyonu	Görev çeşitlenmesi ile alt-sistemler	Dayanışma (ortaklaşmış bağıntılar)
Bilimin organizasyonu	Disipliner ve sektörel	Disiplinler arası ve bütüncül
Toplum ve bilim ilişkilerinin doğası	Bilgi üretimi nesnel ve nötr	Bilgi toplumsal olarak inşa edilir
Bilimsel bilginin doğası	Nesnel, evrensel ve sonuçlandırıcı	Deneysel/kararsız çerçeve ile sınırlı, birbirinden uzak
Bilgi kullanımı	Araçsal	Stratejik ve kavramsal
Otoriterliğin kaynağı	Güvenilirlik, gerçek/hakikat, nesnellik üzerine içsel hesap verebilirlik Bilimsel, disiplinler ve sektörel organize olmuş orta nokta	Araştırma sürecinin tüm safhalarındaki seçeneklerin dışsal hesap verilebilirliği Toplumsal disiplinler arası ve sektörler arası orta nokta
Belirsizliklerin azaltılmasına katkı	Sonuçlandırıcılık Sonuçlar kendini ifade eder	Anlam temini (özellikler arası)

Kentlerin organik, karmaşık ve açık sistem özelliği taşıyan bir yapıda oldukları kabulü bu tezin dayanak noktalarından biridir. Ancak bu dayanak noktasının, sözü geçen tanımlamaların belirsiz bir algılamının meşrulaşması yönünde değil de nasıl bir karmaşıklık ve organik yapı ile ne kadar açık sistemler olduklarına dair bir anlam

taşıdıklarını araştırma sürecinde tartışmak olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu yönde planlama literatüründe kentsel morfoloji, kentlerin fiziki gelişmelerindeki dinamizmin anlaşılmasına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında ise bu yapıyı oluşturan insan faktörü, kurumsal yapılar, bunların etkileşimlerinin makro ve mikro boyutları ile araştırılarak bilimsel yöntemlerle açıklanması ve anlaşılmasına katkı verilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.1 Mod I bilim: disipliner yaklaşım

Koppenjan ve Klijn (2004) bilimselliğin iki modunu neo-pozitivist ve post-pozitivist olarak Mod I ve Mod II olarak ayırmışlardır. Bu bölümde Mod I bilim ve disipliner yaklaşım özetlenmiştir.

Mod I'de bilimin organizasyonu disipliner ve sektörel boyutlardadır. Toplum ve bilim ilişkilerinin doğasında bilgi üretimi nesnel ve nötr olarak kabul edilmektedir. Bilimsel bilginin doğası nesnel, evrensel ve sonuçlandırıcı iken bilginin kullanımı daha çok araçsaldır. Otoriterliğin kaynağı güvenilirlik, gerçek/hakikat, nesnellik üzerine içsel hesap verebilirlik iken bilimsel, disipliner ve sektörel organize olmuş orta nokta söz konusudur. Belirsizliklerin azaltılmasına katkı ise sonuçlandırıcılıktır. Temel kabul sonuçların kendini ifade ettiği yönündedir.

3.1.2 Mod II bilim: disiplinler arası etkileşim

Koppenjan ve Klijn (2004) bilimselliğin iki modunu Mod I neo-pozitivist ve Mod II post-pozitivist olarak ikiye ayırmışlardır. Bu bölümde Mod II bilim ve disiplinler arası yaklaşım özetlenmiştir.

Mod II'de toplum vizyonu dayanışmaya (ortaklaşmış bağıntılar) bağlıdır. Bilimin organizasyonu disiplinler arası ve bütüncül olmaktadır. Toplum ve bilim ilişkilerinin doğası bilginin toplumsal olarak inşa edilebilirliği üzerindendir. Bilimsel bilginin doğası deneysel/kararsız çerçeve ile sınırlı ve birbirinden uzaktır. Bilgi kullanımı araçsal değil daha çok stratejik ve kavramsal boyutlardadır. Otoriterliğin kaynağı, araştırma sürecinin tüm safhalarındaki seçeneklerin dışsal hesap verilebilirliği üzerine inşa edilir. Kerameti kendinden menkul bir otorite söz konusu değildir. Toplumsal boyutta disiplinler arası ve sektörler arası orta nokta söz konusudur. Belirsizliklerin azaltılmasına katkısı *anlam temini* şeklindedir.

3.1.3 Dünyada araştırmacılar ve politikacıların genel özellikleri

Disiplin daha çok lisans eğitimi alınan, meslek ve alan olarak ifade dilen bir algılamaya sahiptir. Disiplinler arası etkileşim soyut bir ortam, sonsuz bir zaman ve kaynaklar dünyasında geçmemektedir. Politika ağlarındaki belirsizlikler bölümünde de değinilen süreçlerin ana bileşenlerinden biridir. Bu bağlamda araştırmacılar ve politikacılar arası etkileşim bu süreci etkilemektedir.

Alan çalışmasında incelenen vaka, politika ve araştırmanın bir ara kesiti olarak deneysel bir anlama sahiptir. Tıpkı politika ağlarındaki belirsizliklerin ülkemize özel olmadığı gibi, araştırmacıların ve politikacıların tutum ve davranışlarında genelleştirilebilecek özellikler bulunmaktadır.

Fransa'nın en önemli çağdaş düşünürlerinden Pierre Bourdieu'nun 1988 tarihinde yayımlana eseri *Homo Academicus*, ayrı bir insan türü olarak karakterize edilen akademik camianın sosyal altyapısı, ilişkiler ağlarını, pozisyonlarını, etkilerini, politik angajmanlarını, süreklilik sorunlarını, disiplinleri, zaman ve güç kavramlarının ne şekilde yeniden üretildiğini analiz etmiştir.

OECD için yapılan bir çalışmada raportörlerin raporu adında Avusturya, Almanya ve İsviçre'de yapılan gözlemler sonucu araştırmacı ve politikacıların kimi özellikleri sıralanmıştır.

Çizelge 3.2'de bu gözlemlerin negatif yönleri gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırmadaki her satır, alan çalışmasında tamamıyla gözlemlenmiştir.

Bu bilgi ışığında bir paradoks bulunmaktadır, çünkü bu bilginin araçsallaşması ancak pozitif bir geribildirim bağlamında olabilir. Bir gerçekliğe kendi gerçekliğini yansıtmak o gerçekliği değiştirme dinamiği sergiler.

Pritchard (1995) politikacıları ve araştırmacıları buluşturan ortak negatif özelliğin *dar düşünceli ve ideolojik* olmaları olduğu sonucuna varmıştır.

Sabırsız, irrasyonel karar veren, özeleştiriyi yapmayan, yapılan araştırmaları önceden verdiği kararları rasyonalize etmede kullanan, gereğinden fazla rol bazlı hareket eden, kısa görüşlü olarak genelleştirilen *politikacıların* bu özelliklerinin politize olma halini de açıklayabilmektedir.

Pritchard’a göre, hiçbir şey yapmamak için çok fazla zaman alan, kendi uzmanlıkları dışında otoriter açıklamalar yapan, yapmaları gerekenden ziyade yapmak istediklerini yapan, politikanın karmaşık karar-verme sürecini yadsıyan, mevcut sistemi çalışmalarına mutlak baz alan, uygulamacılardan bencilce faydalanarak veri temini konusunda vur-kaç taktiği uygulayan, yöntemsel/metodolojik fetiş gösteren, birbirleriyle iletişim kurmayan ve işbirliği yapmayan, hem kendilerinin hem de uygulamacıların davranışlarını araştırma konusunda isteksiz ve çekinceli olan *araştırmacı tabiatı*, tez çalışmasında ağırlıklı olarak yerel, uluslararası danışman ve akademisyenlerde gözlemlenmiştir.

Çizelge 3.2 : Politikacı ve araştırmacıların negatif yönleri, (Pritchard, 1995).

POLİTİKACILAR	ARAŞTIRMACILAR
Dar düşünceli ve ideolojikler	Dar düşünceli ve ideolojikler
Çok sabırsızlar	Hiçbir şey yapmamak için çok fazla zaman alırlar
İrrasyonel karar verirler	Tüm yanıtlara sahip değildirler
İç bakışları (özeleştiri) yoktur	Kendi uzmanlıkları dışında otoriter açıklamalar yaparlar
Yapılan araştırmaları önceden verdiği kararları rasyonalize etmede kullanırlar	Yapmaları gerekenden çok yapmak istediklerini yaparlar
Araştırmadan anlamayan avukatlardır	Sağduyuları yoktur
Gereğinden fazla rol bazlı hareket ederler	Politikanın karmaşık karar-verme sürecini yadsırırlar
Kısa görüşlülerdir	Mevcut sistemi çalışmalarına mutlak baz alırlar
Neyi sevmediklerini bilirler ama neyi kullanacaklarını söylemezler	Uygulamacılardan bencilce faydalanarak vur-kaç taktiği uygularlar
	Yöntemsel (metodolojik) fetiş gösterirler
	Çalışma sonuçlarının yaygınlaşmasını umursamazlar
	Birbirleriyle iletişim kurmazlar ve işbirliği yapmazlar
	Çalışma sonuçlarının yaygınlaşmasını umursamazlar
	Hem kendilerinin hem de uygulamacıların davranışlarını araştırma konusunda isteksiz ve çekincelidirler

Bu tespitlerin burada yer almasının sebebi, mekanizma ve aktör olarak dünyanın her yerinde var olan semptomatik özelliklerini ortaya çıkarırken, çok yaygın bir şekilde kullanılan mantıksal saftaların tuzağına düşmemektedir.

3.2 Proje Yönetimi

Bu bölümde *proje yönetimi* kavramı ele alınmıştır. Günümüzde ayrı bir meslek alanı olan proje yönetimi bilimsel temellerini *Yönetim Bilimleri* (İng. Management Sciences/MS), *Yöneylem Araştırması* (İng./Am.Operations Research, İng.Brit./Operational Reserach/OR), her iki alanın birleşiminden oluşan *ORMS*, *Endüstri Mühendisliği* ve *Karar Verme Bilimi* (İng. Decision Science), *Çok Kriterli Grup Karar Verme* (İng.Group Decision Making Under Multiple Criteria) gibi alanlardan almaktadır.

Tez çalışmasındaki planlama projelerinde gözlemlenen en temel eksikliklerden biri akademik ve bürokratik çevrelerde *proje yönetimi* kavramı ile ilgili var olan bilgi birikimi ile ilişkinin bulunmadığıdır.

Mimarlık ve mühendislik projelerinde proje yönetimine ilişkin akademik bilgi, eğitim ve yazılım gibi bir uzmanlaşma var iken planlama projelerinde olmaması düşündürücüdür. Alan çalışmasında değerlendirilen projelerde ise standart proje yönetimi yaklaşımlarının tam olarak planlama özelindeki süreçlerin tamamını karşılamamakla birlikte bu bölümde ele alınan temel unsurların da her zaman geçerli olmaması süreç kalitesine etki etmiştir.

3.2.1 Proje yönetimi kavramı

Modern *proje yönetimi* kavramı 20.yüzyılda geliştirilmiştir. Proje yönetimi, belirli hedeflere ulaşmak için kaynakların planlanması, organize edilmesi, motive edilmesi ve denetlenmesi disiplini.

Proje yönetimi, etkin ve verimli bir biçimde proje amacına ve hedeflerine ulaşılması için, zaman, insan mali ve teknik kaynakları proje amacı doğrultusunda kullanılması ve uygulanmasına yardımcı olması amacıyla oluşturulan yöntem ve tekniklerin bütünüdür.

Farklı yöntem ve teknikler, proje yönetiminin yeni bir meslek alanı olarak gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Şekil 3.1’de kavramsal olarak birden fazla bileşen bir araya geldikleri zaman projeyi oluşturdukları görülmektedir.



Şekil 3.1 : Projenin çok bileşenli yapısı (Url-8).

Konusu ne olursa olsun tüm projelerin ortak yönleri bulunmaktadır.

Bu bileşenler;

- Zaman,
- Kapsam,
- Kalite,
- Bütçe,
- Geçicilik,
- Hedefler ve
- Kaynaklardır.

Tez çalışması alan araştırmasında planlama projelerinin bazılarında proje yönetimi temel bileşenlerinden bütçe, geçicilik, kaynaklar farklı aktörler tarafından farklı algılandığı ve algılatıldığı tespit edilmiştir. Bu bileşenlerden *geçicilik* kavramının net olarak ifade edilmemesi, projenin kurum olarak algılanmasını sağlayarak gerçekliğin farklı şekilde yansıtılmasını ve buna bağlı belirsizlik süreçlerini ortaya çıkarmıştır.

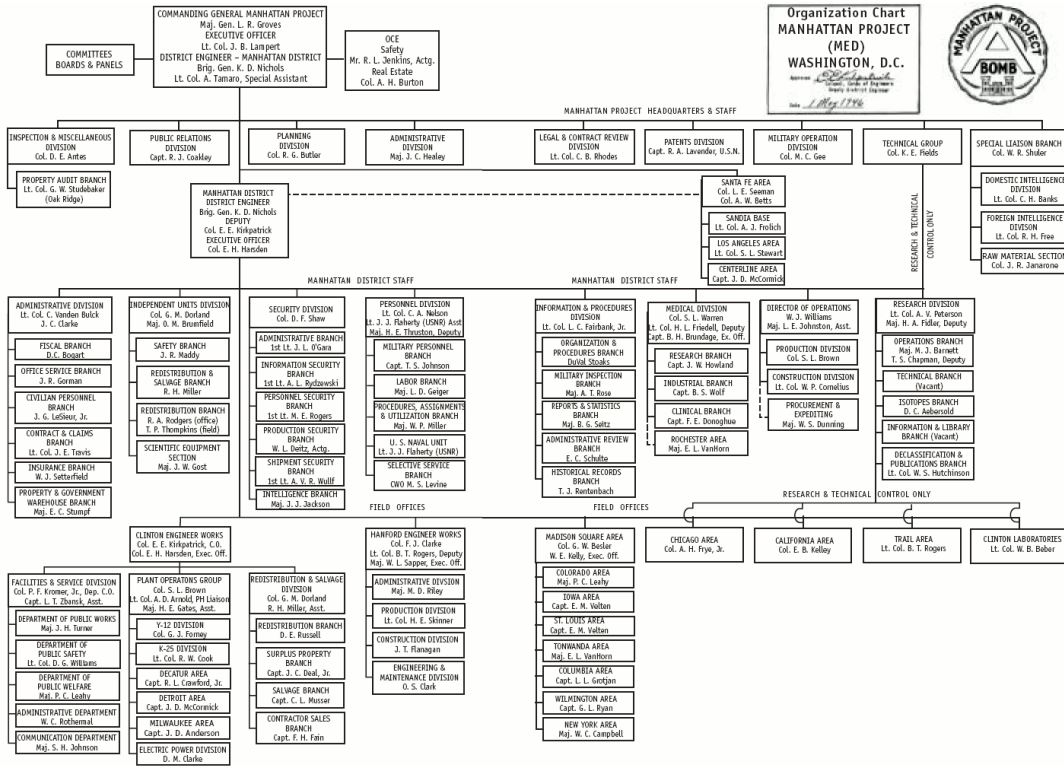
3.2.2 Proje yönetiminin doğuşu

Türkiye'nin Şanlıurfa ili sınırları içinde yer alan dünyanın en eski yapılarının bulunduğu Göbeklitepe'de bulunan “T” şekilli yapı kompleksleri, Eski Mısır'daki piramitler, 19.yüzyıldaki tren yollarının inşası insanlık tarihindeki büyük projeler arasında sayılabilir. Ancak 20.yüzyılın yarısından sonra insanlar *proje yönetimi*

hakkında konuşmaya başlamış, daha önceki çaba ve eylemleri ayın, mühendislik, ulus inşası, gibi kavramlarla açıklamışlardı.

Modern proje yönetiminin doğuşu ABD’de *Manhattan Projesi* olarak bilinir. Bu proje, İkinci Dünya Savaşı sürerken ABD tarafından 1942-1946 yılları arasında, Birleşik Krallık ve Kanada’nın desteğiyle gerçekleştirilen ilk atom bombasının üretimi ile ilgili bir ar-ge projesidir. Şekil 3.2’de ise projenin organizasyon şeması görülmektedir. Bu şeklin kullanılmasının amacı bir örnek olarak projenin bileşenlerinin ne boyutta olduğunun gösterilmesidir.

Bilim adamları 1930’lu yıllarda bir nükleer füzyon zincirleme reaksiyon sonucu, normal kimyasal reaksiyonlardan daha büyük bir enerji ortaya çıkacağını farkına varmışlardı.



Şekil 3.2 : Manhattan Projesi organizasyonu (Url-9).

Her ne kadar insanlık için korkunç sonuçları olan ve yeni bir paradigmayı getiren atom bombası yapımı için olsa da, yöntem olarak proje yönetiminin gelişmesinde bu proje modern proje yönetiminin mihenk taşları arasında sayılmaktadır.

3.2.3 Modern proje yönetimi mesleği

Çeşitli proje yönetim derneğinin kurulması tanımlı ve dökümanate edilmiş proje yönetimi müktesebatı/bilgi tabanı/bilgi kütüğü (*Ing.project management body of knowledge*) geliştirilmeye başlanmıştır. Müktesebatın tanımlanmasıyla birlikte proje yönetimi yetkinlikleri tanımlanmaya ve proje yönetimi bilgisi resmen kullanılmaya başladı ve böylelikle gerçek bir proje yönetim mesleği doğmuştur.

Hala tartışmalı olan bu konu bölüm sonucunda bütüncül bir bakış açısıyla ve inovasyonun/yenilikçiliğin tarihsel gelişimi ile beraber değerlendirilmiştir.

Meslek oluşturulurken;

- Proje yönetimi süreçleri ile ilgili tutarlı bir bakış geliştirilmiş,
- Geliştirilen bu görüşleri müktesebat (*Ing.Body of Knowledge*) içine yerleştirilmiş,
- Yetkinlik davranışları tanımlanmış ve bilgin ve yetkin ‘Proje Yöneticileri’ sertifikasyonuna başlanmış,
- Dünyanın çeşitli yerlerinde hem akademik hem de uygulamacı konferansları düzenlenmiş,
- Proje yönetiminin çeşitli konularına odaklanan araştırmalar desteklenmiş,
- Proje yürütücüleri için küresel bir camia oluşturulması için çalışılmıştır.

Şekil 3.3’te proje yönetimi ile ilgili dört (4) önemli meslek kuruluşu INTERNET, IPMA, PMI ve AIPM logoları görülmektedir. Sırasıyla soldan sağa INTERNET, IPMA, PMI, AIPM logolarını görülmektedir. INTERNET daha sonra IPMA’ya dönüşmüştür.



Şekil 3.3 : INTERNET, IPMA, PMI, AIPM logoları (Url-10;11;12;13).

3.2.3.1 INTERNET/IMSA/IPMA

Uluslararası Proje Yönetim Derneği IPMA (*İng.*International Project Management Association) aynı kurumun üçüncü ismidir. İlk ismi *Uluslararası Yönetim Sistemleri Derneği* IMSA (*İng.*International Management Systems Association) olan kurum, 1965 yılında kurulmuştur. Fransa’da havacılık sektöründeki proje yöneticilerinden Pierre Koch’un, Hollanda’dan Dick Vullingshs, Almanya’dan Roland Gutsch, Fransız AFIRO (*Fr.*Association Française d’Informatique et de Recherche Opérationnelle) kurumundan Yves Eugene başkanlığında *Critical Path Method* (CPM)’un bir yönetim yaklaşımı olarak faydalarını tartışmak üzere bir araya gelmiştir. Bu ekip şirketlerden bağımsız olarak İsviçre’de kurulmuştur.

1967 yılındaki Viyana konferansından sonra Prof. Arnold Kaufmann’ın önerisi üzerine kurumun adı, uluslararası ağ anlamına gelen ‘INTERnational NETwork’ kavramlarının kısaltması olarak ‘INTERNET’ adını almıştır.

1969’da Amsterdam’da, 1972’de İsveç’te, 1974’te Fransa’da, 1976’da Birmingham’da toplanan kongre günümüzden çok farklı anlama gelen bir başka internet üzerine tartışmalar yapmıştı. Büyük Britanya bölümü APM (*İng.*Association for Project Management) ve iki sonraki bölümde değinilen Avusturalya temsilcileri ile beraber şemsiye kuruluş olan IPMA’yı oluşturmuştur.

IPMA çeşitli markalara sahiptir. Aşağıdakiler İsviçre ve diğer ülkelerde kayıtlıdır;

- IPMA®
- IPMA ICB®
- IPMA Level A®
- IPMA Level B®
- IPMA Level C®
- IPMA Level D®
- IPMA PMC®
- IPMA PPMC®
- IPMA Delta®

Bunlara ek olarak dünya çapında on yıldır kullanılan markalar şunlardır;

- Project Excellence™
- Project Excellence Awards™
- Project Excellence Baseline™
- Organizational Competence Baseline™
- IPMA OCB™

Buradaki markalar, profesyonel kuruluşun, kendi faaliyetleri ile ilgili ürün ve süreçlerinde profesyonelce ele alındığının anlaşılması amacıyla kullanılmıştır.

3.2.3.2 PMI

Proje Yönetimi Enstitüsü, kısaca PMI, *Project Management Institute* adıyla 1969 yılında kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak ABD’de Georgia Institute of Technology’de kurulmuştur. İkinci PMI kongresine katılanların yarısından fazlası CPM kökenli olup, PMI çerçevesinin sadece inşaat sektörü, *scheduling* ve CPM ekolüne sıkışmasına karşı çıkmıştır.

PM Forum eski editörü Hugh Woodward, “anlaşıldığı kadarıyla PMI scheduling / zaman programlaması üzerine çıkar birliği yapanlardan kurulu, bazılarımız o zaman bu derneği, *Proje Zaman Programlama Derneği* olarak adlandırmak isteyebilir” ifadesiyle eleştirmiştir.

PMI bugün, *PMI Global* olarak çok uluslu üye profile ile Dünya’daki sayılı ülkelerin tamamında *Chapter* adını verdiği bölümler vasıtasıyla faaliyet göstermektedir.

PMI’nin ilk resmileşen sertifikasyonu Türkçe *Proje Yönetimi Profesyoneli/Uzmanı* olarak adlandırabileceğimiz İngilizce kısaltmasıyla günlük hayatta kullanılan PMP (*İng.*Project Management Professional) 1984 yılında başlatılmıştır. PMI müktesebatı (*İng.*Body of Knowledge) desteği ile 600.000’in üzerinde PMP derecesine sahip uzman bulunmaktadır. *PMBOK® Guide* ise dünyada proje yönetimi üzerine standartlaştırılmış sayılı metinlerden biridir.

Türkiye’de PMI Turkey Chapter adı altında dernek statüsünde faaliyet göstermektedir.

3.2.3.3 AIPM

Avusturya Proje Yönetimi Enstitüsü AIPM (*İng.*Australian Institute of Project Management), 1976 yılından bir proje yönetim forumu olarak kuruldu. Şekil 3.7’de logosu görülen organizasyon Sydeny’de ilk toplantısını 1976’da gerçekleştirdi. Bu kuruluş, resmen *proje yönetimi* konusunda en baştan odaklanan ilk kuruluş olmuştur. Her ne kadar diğer inisiyatifler gibi CPM vurgusu ya da etkisi belirleyici olmamakla birlikte katılımcıların büyük bir çoğunluğu *scheduling* ekolü ve maliyet mühendislerinden oluşmaktaydı.

AIPM, 2009 yılında Uluslararası Proje Yönetim Derneği IPMA (*İng.* International Project Management Association) üyesi olmuştur. Dünya proje yönetimi standartları ve uygulamaları geliştirmek gibi ortak hedeflere sahip olan IPMA ve AIPM ilkesel düzlemde anlaşmıştır.

IPMA camiasında ikinci büyük grup olan Avusturalya ekibi, IPMA içinde etkili bir konuma sahiptir.

3.2.4 Proje yönetimi yöntemleri, araçları ve iş planlama teknikleri

Proje yönetiminde çeşitli araçlar (*İng.*tools) kullanılmaktadır. Genel olarak işletme ve yönetim bilimleri uygulamaya ve sorun çözme odaklı yaklaşımlarından ötürü araç geliştirme ve kullanımı üzerinden gelişmektedir. Temel itici kuvvet doğru tanımlanmış gerçek dünya sorunlarıdır.

Proje yönetimi yöntemlerinin/metotlarının özü “süreç tarifi/ tanımlaması/ betimlemesi” olup, genellikle proje birimi tarafından geliştirilen ve desteklenen şablonlar, formlar ve yazılımların tutarlı bir şekilde kullanımı ve ile uygulanır.

Bu alandaki birçok yöntem, organizasyonların kendine ait olup “biz işimizi bu şekilde yaparız” olarak karşılık bulur. Diğer yöntemler ticarileşmiş ürünler olup pazarda çeşitli başarı derecelerine sahiplerdir. Dikkate değer bir istisna PRINCE2 yöntemidir.

Genel proje yönetiminde kullanılan araçlar ve iş planlama ve programlama teknikleri arasında;

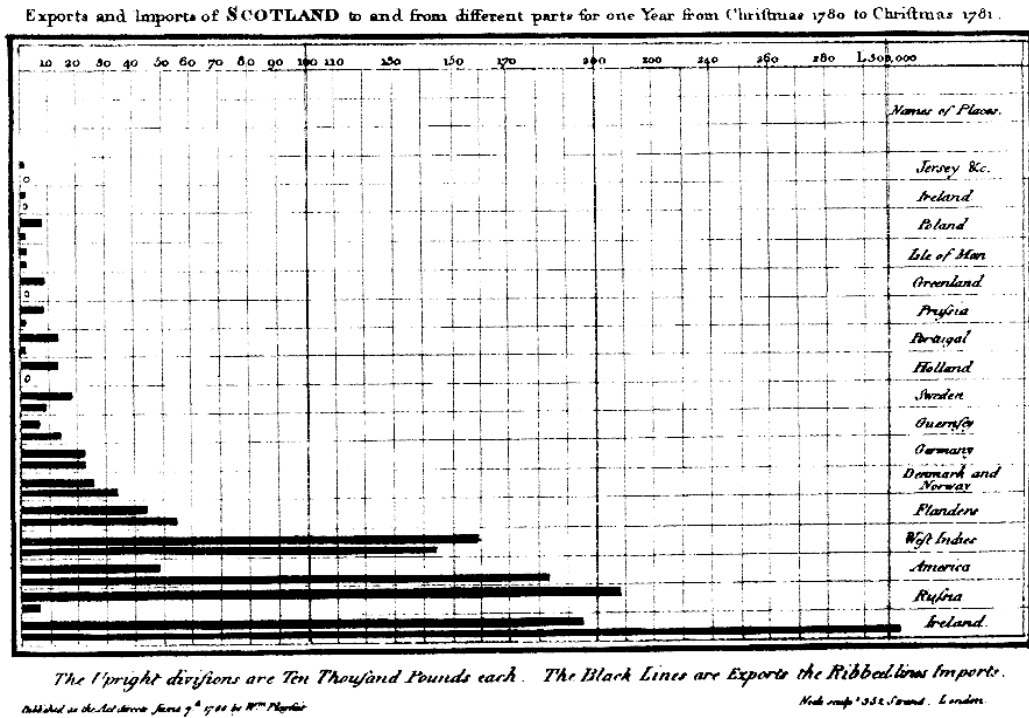
- Çubuk diyagramlar (*İng.*bar charts)
- Kritik Yol Yöntemi (CPM)

- Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT)
- Kutu diyagramları (*İng.*precedence diagrams)
- Denge/Devre diyagramları (LOB)
- Kaynak kullanımı/ataması (*İng.*resource allocation/asssignment),

sayılabilir. Bunların dışında proje döngüsü yönetimi ve mantıksal çerçeve, ZOPP gibi farklı ekol ve durumlarda geliştirilen, yaygınlaşan ve kullanılan araçlar ve teknikler mevcuttur. Bunlardan önemli olanları aşağıda özetlenmiştir.

3.2.4.1 Çubuk diyagramlar

Sanayi devriminden sonra yönetim bilimleri iş fonksiyonları tanımlamak ve daha iyi denetleyebilmek amacıyla çeşitli araçlar geliştirdi. Bu araçların atası konumunda olan ve İngilizce karşılığı *bar charts* olan ‘çubuk diyagramlar’, ilk olarak 1733-1804 yılları arasında İngiltere’de yaşamış Joseph Priestley tarafından kaleme alınan *Chart of Biography* adlı eserinde ortaya atılmıştır. Şekil 3.4’te yapılan ilk çubuk diyagram bu kitapta yer alan ‘İskoçya’nın 1780 ile 1781 yılları Noelleri arasındaki bir yıldaki ithalat ve ihracatını’ göstermektedir.

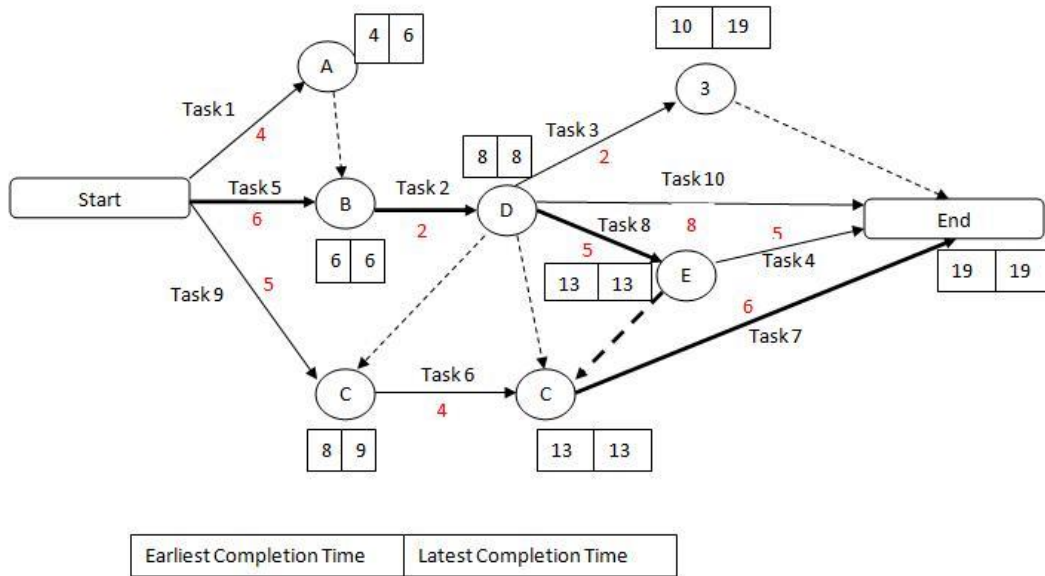


Şekil 3.4 : Dünyanın ilk çubuk diyagramı - İskoçya, (Playfair, 1786).

Kavram, 1759-1823 yılları arasında yaşayan William Playfair tarafından popülerleştirilmiştir. Playfair'in 1786 yılında yayımlanan *Commercial and Political Atlas* adlı eseri *Ticari ve Siyasi Atlas* kitabında grafik ifade ve bunun metinsel anlatımını içermektedir. Çubuk diyagramlar dünyada en yaygın kullanılan grafik ifadeler arasında yer almakta olup çok sayıda türevi oluşturulmuştur.

3.2.4.2 CPM ve PERT

Çubuk diyagramlardan sonra 1930'larda İngilizcesi *Flow Line* olan *akış çizgisi* programlaması tekniği geliştirildi. En meşhur uygulama ise Empire State Building inşaatının rekor sürede bitirilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra 1940'larda Goodyear firması tarafında geliştirilen ve ABD Deniz Kuvvetleri tarafından 1950'lerde benimsenen İngilizcesi *Line of Balance* (LOB) olan 'Denge/Devre Diyagramları', hem tekrar eden hem de tekrar etmeyen projeler için kullanılmaya başlanmıştır. Şekil 3.5'te CPM diyagramı örneği görülmektedir

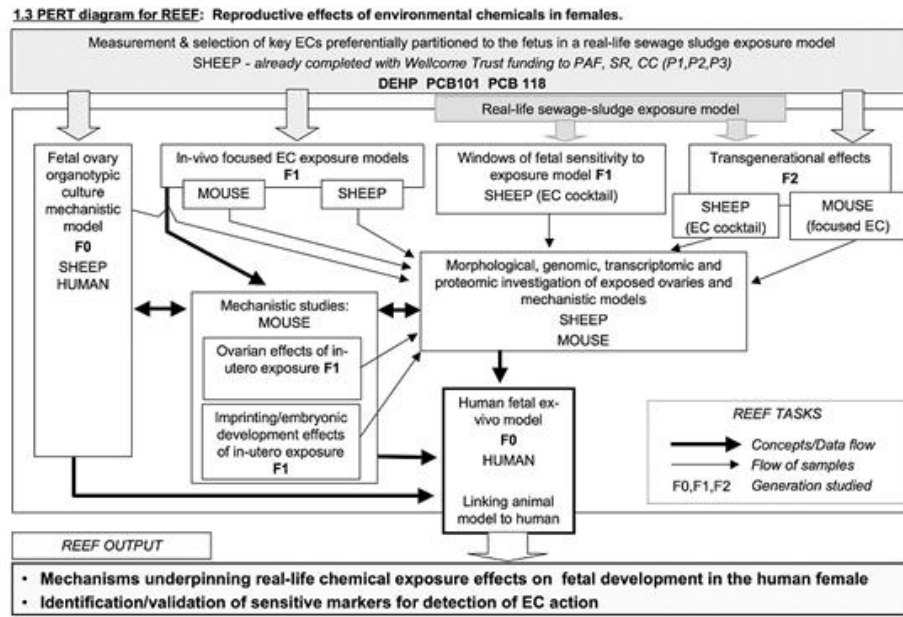


Şekil 3.5 : CPM diyagramı örneği (Url-14).

Bilimin zaman denetimi sürecine eklendiği ilk proje Kelley ve Walker'ın Dupont firması için hazırlanmıştır. Bu projeye, İngilizce *Activity-on-Arrow* olarak kavramsallaşan *ok diyagramı* kullanarak süreçleri grafik olarak ifade eden algoritmalar üzerine çalışılmıştır. 1957 yılındaki elektrik kesintilerinde kullanılan yöntem geliştirilerek programlamanın kritik yol yöntemi üzerine ilk makale 1959 yılı Mart ayında yayımlanmıştır. Kritik Yol Yöntemi CPM'de bir proje *en erken*

tamamlanma ve *en geç tamamlanma* gibi limitlere sahiptir. Bu gelişmeleri takip eden yıllarda İngilizce kısa adı PERT olan *Program Evaluation Reserach Task* (Program Değerlendirme Araştırma Görevi) teknik üzerine çalışılmaya başlandı. ABD Hava Kuvvetleri, çok benzer bir yaklaşımla İngilizce kısa adı PEP olan *Program Evaluation Procedure*, Program Değerlendirme Prosedürü tanımlamıştır. CPM ve PERT, ok diyagramı olarak tarif edilen oktaki aktivite ağını grafik olarak ifade eden aynı temel yaklaşımı benimsemiştir.

Şekil 3.6’da bir örneği görülen PERT daha çok zaman boyutuna odaklanırken, CPM zaman ve maliyeti sabit tutan bir yaklaşıma sahiptir.



Şekil 3.6 : PERT diyagramı örneği (Url-15).

Zaman içinde CPM’nin maliyet ile ilgili bileşeni uygulamada işe yaramaz olmuş ve yerini daha hassas olan Monte Carlo yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Günümüzde Monte Carlo yaklaşımı ile geliştirilen araçlar arasında zaman ve maliyet değişkenlerini beraber hesaplayabilen *Primavera PERT Master* sayılabilir.

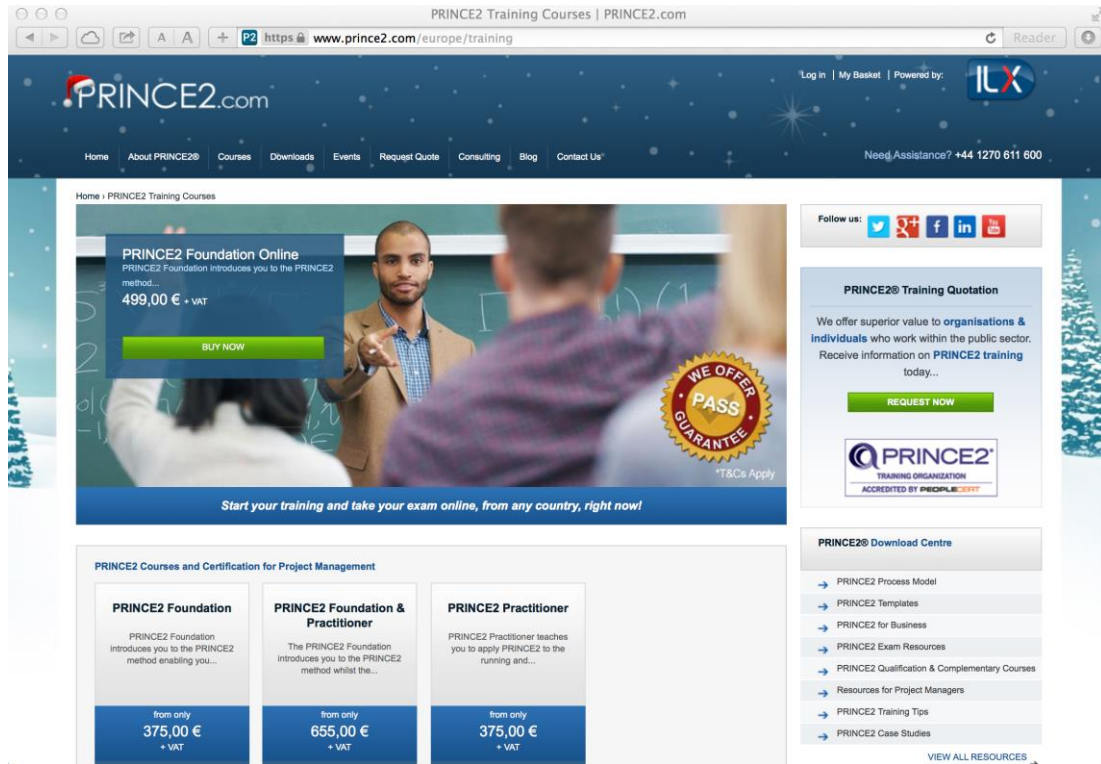
3.2.4.3 PRINCE2

Ticari ürünlerden biri olan *PRINCE2* kamu eliyle geliştirilen ve kullanılan daha sonra özel sektörde de kullanılan bir çözüm olarak istisnai bir yer tutmaktadır. *PRINCE2* etkin proje yönetimi için *de facto* süreç bazlı bir yöntemdir.

PRINCE2'nin öncülü olan ve Türkçe'ye *proje, kaynak, organizasyon, işletme ve planlama tekniği* olarak çevirebileceğimiz PROMPT (İng.Project, Resource, Organisation, Management and Planning Technique) 1975 yılında Britanyalı bir firma olan *Simpact Systems Ltd.* tarafından geliştirilmiştir.

Bir sonraki versiyonu PROMPT II, 1979 yılında Büyük Britanya Merkezi Bilgisayar ve Telekomünikasyon Ajansı CCTA (İng.Central Computer and Telecommunications Agency) tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Şekil 3.7'de PRINCE2® web sitesi ana sayfasından bir görüntü görülmektedir.



Şekil 3.7 : PRINCE2® web sitesi ana sayfası (Url-16).

PROMPT II, 1989 yılında PRINCE (**P**ROjects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments) adında yeni bir ürün olarak geliştirilip *kamu malı* yapılmış, telif hakları Kraliyete geçmiştir. PRINCE tüm Birleşik Krallık hükümet bilgi sistemleri için altlık olarak kabul edilmiş ve uluslararası düzlemde yaygınlaşmaya başlamıştır.

Günümüzde PRINCE, PRINCE2 ile yer değiştirmiş, hükümet başta olmak üzere hem Birleşik Krallık hem de dünyada özel sektör tarafından da kullanılmaktadır. Kullanım alanı North Atlantic Treaty Organization (NATO), UNDP gibi uluslararası organizasyonları da kapsamaktadır.

3.2.4.4 ZOPP - hedef odaklı proje planlaması

ZOPP yaklaşımı Almanca *Zielorientierte Projektplanung* veya İngilizce *GOPP* olarak kısaltılan *Goal Oriented Project Planning*, Türkçe *Hedef Odaklı Proje Planlama* yaklaşımı, önceleri Alman Teknik İşbirliği Kurumu GTZ (*Alm.* Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu yaklaşım ana çıkar grupları ile bir atölye ortamında geliştirilen projelerin belirlenmesi, planlanması, yönetimi için sistematik bir yapı sağlar.

ZOPP'un çıktısı mantıksal bir proje çerçevesi olarak bir *planlama matrisi*dir. Bu çerçeve bir projenin yapıları ana unsurları ve amaçlanan girdiler arasındaki mantıksal bağlantıları vurgulamaktadır. ZOPP yaklaşımı aslında tüm Alman destekli projeler için kullanılır ve finansman onayı için bir ön koşuldur.

Şekil 3.8'de bir adet Proje Planlama Matrisi örneği görülmektedir.

Strateji	Göstergeler	Kabuller	Kabullerin Göstergeleri
Strategy	Indicators	Assumptions	Indicators of the assumptions
Overall goal: Superior strategic goal for the project			
Development goal: The changed situation designed by the target groups	How to recognise whether the development goal has been achieved		
Project purpose: Change in actions of the users of the project's services	How to recognise that the project purpose has been achieved	Matters outside the influence of the target groups which must happen for them to achieve their development goal	How to recognise that the assumption has taken place
Results: Products and services generated by the project management	Major characteristics of the results	Matters outside the project which must happen if the project purpose is to be achieved	How to recognise that the assumption has taken place
Activities to achieve the results	Quantities and costs		

Şekil 3.8 : Proje planlama matrisi örneği (Url-17).

Bu örnekte matris içeriğinden çok üst satır önem taşımaktadır, bu yüzden sadece üst satır Türkçe'ye çevrilmiştir. Bunlar; *Strateji, Göstergeler, Kabuller, Kabullerin Göstergeleri* olarak sıralanmaktadır.

ZOPP başta Alman kalkınma ajansları ve özellikle GTZ tarafından mantıksal çerçeve metodolojilerini kapsayacak şekilde benimsemiştir. ZOPP'a başlangıçta 1960 yılında ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı USAID için geliştirilmiş olan Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı LFA denirdi. Bu yaklaşım çeşitli BM kuruluşları tarafından geliştirilmeye devam edildi, ama GTZ güçlü yaklaşımı benimsemiş ve pratik bir sistematik bir araç haline geliştirmiştir. USAID büyük ölçüde karmaşıklığı ve katılığı gerekçesi ile kullanımını terk etmiştir.

ZOPP bilginin düzen içinde yapılandırılması ve belgelenmesi ile uygulamada daha fazla beceri talebi sebebi ile büyük donör kuruluşlar tarafından kullanıldığı için yaygın bir kullanıma sahiptir. ZOPP proje değerlendirmesinde ajanslar tarafından gereken proje başvurularında mantıksal çerçeve ile birlikte projeleri netleştirmek için kullanılan çeşitli alt parçaları içerir.

Britanya Denizaşırı Kalkınma Ajansı ODA (*İng.*Overseas Development) daha sonra daha sonra DFID (*İng.*Department for International Development) araştırma projesi önerileri mantıksal çerçeve yaklaşımını zorunlu tutmaktadır. OECD'nin Kalkınma Yardımı Komitesi üyesi ülkeler arasında kullanımını teşvik edilmektedir. İskandinav ülkeleri ile Kanada'daki yerli halka yönelik yatırımlar bazen kalkınma yardımı programlarında da bu yaklaşım kullanılmaktadır.

Bu Danimarka uluslararası yardım ajansı DANIDA (*İng.*Danish International Development Agency) projeleri için de zorunludur.

GTZ daha sonra GIZ (*Alm.*Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), proje hazırlama ve uygulama tüm aşamaları için ZOPP metodolojisini önermektedir. Deneyim çerçevesinden bakıldığında bir standart proje döngüsü içinde ZOPP'un beş mantıksal seviyesine işaret eder. Bunlar;

- *Pre-ZOPP (Ön)*: Bir proje için hazırlık ajanslar tarafından bir içi egzersiz.
- *Appraisal ZOPP (Değerleme)*: Bir projenin Görev Tanımı hazırlamak için bir içi değerlendirme.

- *Partner ZOPP (Ortak)*: Ülke ölçeği, proje ülke personeli ile birlikte sonuç ve önerilerin koordinasyonu.
- *Take-off ZOPP (Kalkış)*: Ülke ölçeği, proje yürütme muadili makamları sorumlu personel ile operasyon planının hazırlanması.
- *Replanning ZOPP (Yeniden planlama)*: Ülke ölçeği, projenin uygulanması esnasında ayarlamaları kapsamaktadır.

3.2.4.5 LFA-mantıksal çerçeve yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, (İng. Logical Framework Approach) İngilizce kısa olarak LPA ya da kısaca *log-frame* olarak kullanılan, sorun çözme amaçlı geliştirilen bir proje yönetim aracıdır. Tez sürecindeki alan araştırmasında gözlemlendiği üzere, farklı aktörlerin ve uzmanların serbest çağrışım yoluyla “mantık” ve “çerçeve” kavramları arasındaki herhangi bir yoruma açık genel bir ifadeden çok, özel bir matrisi ifade eder. Yapı olarak tek sayfadan oluşan ve metin ile doldurulan bir matris formundadır. Şekil 3.9’da Yentürk ve Aksakoğlu (2006) tarafından hazırlanan Mantıksal Çerçeve Matrisi sütun ve kolonları görülmektedir.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF				
PROJE AMACI				
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
FAALİYETLER				
				ÖN KOŞUL

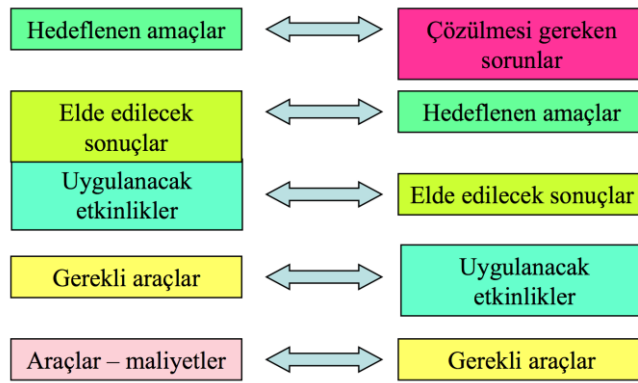
Şekil 3.9 : Mantıksal Çerçeve, (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006).

Mantıksal çerçeve, bir projenin, *neden* yapılması gerektiğini; *neyi* başarmayı hedeflediğini; başarıya *hangi yollarla* ulaşacağını; başarıya ulaşmasında *hangi dışsal koşulların* etkin olduğunu; *başarının* ölçülmesinde kullanılacak *gösterge ve ölçütleri*

ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını belirlemek üzere kullanılan, *düşünmeye yardımcı* bir yöntemdir.

Mantıksal Çerçeve, bir projedeki hedeflenen amaçların çözülmesi gereken sorunlar ile elde edilecek sonuçların hedeflenen amaçlar ile uygulanacak etkinliklerin elde edilecek sonuçlarla, gerekli araçların uygulanacak etkinlikler ile araç ve maliyetlerin de gerekli araçlar ile tutarlılık içerisinde olmasını sağlayan bir yöntemdir.

Şekil 3.10’da Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında tutarlı eksenler görülmektedir.



Şekil 3.10 : Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında tutarlı eksenler.

Mantıksal Çerçeve yaklaşımının proje döngüsündeki dört temel rolü şu şekilde özetleyebiliriz:

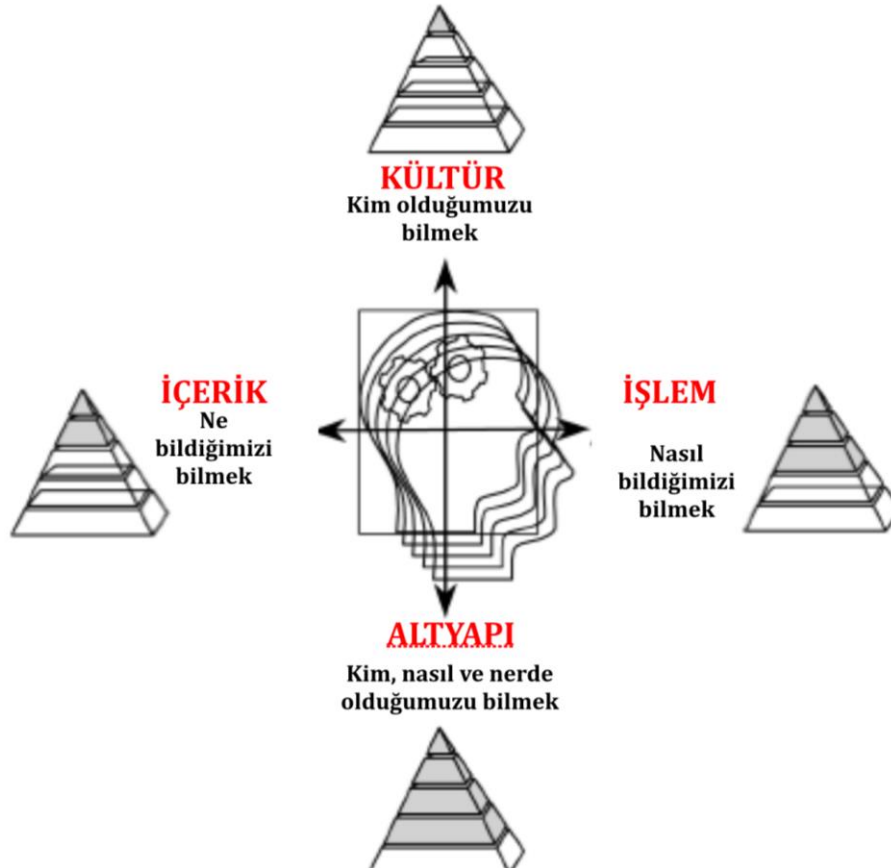
- Proje fikrinin belirlenmesi aşamasında;* mevcut durumun değerlendirilmesi, önerilen projenin politika ve programlarla ilgisinin araştırılmasında, paydaşların ve potansiyel hedef ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılır.
- Projenin hazırlanması aşamasında;* net hedefler, ölçülebilir sonuçlar, bir risk yönetimi stratejisi ve tanımlanmış yönetim sorumluluklarını da içeren uygun bir proje planının geliştirilmesine yardım eder.
- Projenin uygulanması sürecinde;* kontratların yapılması, operasyonel iş planlaması ve izleme için etkin bir araç sunar.
- Değerlendirme ve denetleme aşamasında;* mantıksal çerçeve matrisi, planlananları (hedefler, göstergeler ve varsayımlar) içeren bir tablo sunar ve böylece performans ve etki değerlendirmesi için bir baz oluşturur.

Türkiye’de İstatistiki Bölge Birimi Sınıflandırması (İBBS) Düzey 2 Bölgelerinde kurulan Kalkınma Ajansları, üniversite araştırma projeleri, İBB projeleri ve birçok AB projelerinde mantıksal çerçeve zorunlu olarak proje başvurusu içinde olması gereken bir bileşendir. Özellikle mali destek süreçlerinde proje teklifinin iç tutarlılığının test edilmesi açısından karar verme sürecinde kritik öneme sahiptir.

3.3 Kentsel Yenilikçilik/İnovasyon ve Planlama Gündemi

Yenilikçilik, Türkiye’de kimi kaynaklarda *yenilik* olarak kullanılan İngilizce *innovation* kavramına denk düşen bir kavramdır. *Buluş* (İng.invention) kavramından farklı olarak var olan bir ürün ve süreçte iyileştirmeye giderek piyasa ya da toplumda karşılık bulan çözümlerin tümüdür.

Şekil 3.11’de Dana, Korot, Tovstiga (2005) tarafından geliştirilen bilgi yönetiminin dört boyutu gösterilmektedir.



Şekil 3.11 : Bilgi yönetiminin boyutları, (Dana ve diğ., 2005).

Dana, Korot, Tovstiga (2005) bilgi yönetiminin dört boyutunu kavramsallaştırdıkları bir model geliştirmiştir. Dört seviyedeki bilgi süreçlerinden ilki en üstte yer alan KÜLTÜR “kim” olduğumuzu bilmek, ikincisi solda yer alan İÇERİK “ne” bildiğimizi bilmek, üçüncüsü sağda yer alan SÜREÇ “nasıl” bildiğimizi bilmek, dördüncüsü ise ALTYAPI ise “kim” olduğumuzu, “nasıl” bildiğimizi ve “nerde” bildiğimizi bilmek olarak ifade edilmiştir.

Ağırlıklı olarak imalat ve sanayi sektörlerinde ar-ge kavramı ile özdeşleşmekte ve yazılım/ürün geliştirme faaliyetlerine odaklanan bir mühendislik alanı olarak sosyal bilimlere dışlayan bir şekilde algılanmaktadır. Ancak mühendislik disiplini ve ürün geliştirme kapsamının ötesinde çok disiplinli ve süreç geliştirme boyutları da bulunmaktadır. Bununla beraber farklı gelişmişlik seviyeleri, değer yargıları ve sosyo-kültürel bağlamlarda göreceli bir anlama sahiptir. *Açık inovasyon*, *sosyal inovasyon* gibi inovasyonun da farklı alan ve çerçevelerdeki kullanımları yaygınlaşmaktadır.

3.3.1 Kentsel yenilikçilik/inovasyon yaklaşımları

İnovasyon/yenilikçilik dünyada ve ülkemizde ekonomik kalkınma için ana stratejilerden biri olarak gündemde olan, bölgesel kalkınma gündeminin ana unsurlarından biri olarak katma değeri yüksek ekonomiye geçişte sihirli bir değnek gibi algılanmaktadır. Bu bölümde yenilikçiliğin genel kapsamından çok, şehir ve bölge planlaması ilgi alanına giren teknolojik, kurumsal ve süreç boyutlarına yönelik güncel eğilimler tartışılacaktır.

3.3.2 Yaşayan laboratuvarlar

Son yıllarda özellikle şehir yaşamının ve bileşenlerinin karmaşıklığı ve deneyselliği, sorunlara çözüm üretme süreçlerinin mekaniğini etkilemiştir. İngilizce *Living Lab* kavramının karşılığı olarak *yaşayan laboratuvar*, herhangi bir bilim dalında yapılan bir geliştirmenin, gerçek doğal ortamında, gerçek kullanıcılarla test edildiği ve uygulandığı ortamlardır. Ar-Ge’de kullanıcıyı, araştırmanın en erken safhalarında devreye sokan yeni bir açılmıdır.

Böylelikle kullanıcı odaklı multi-disipliner araştırmalar ve kullanıcı grupları tarafından yönetilen yenilikçilik odaklı gerçek yaşam deneyleri gerçekleştirilebilir.

Yaşayan Laboratuvarların dayanak noktası bugüne kadar problem olarak görülen kullanıcıları, değer yaratan ve araştırmaya katma değer yaratan bir işlev olarak görmesidir.

3.3.2.1 Dünyada yaşayan laboratuvarlar

Dünyada yaşayan laboratuvarlara ilk örnek İsveç'tedir. Dünyada ilk kez dünyanın en önemli üniversitelerinden biri olan MIT profesörü William Mitchell'in ortaya attığı bu konsept İskandinav ülkelerinin ilgisini çekmiş ve ilk yaşayan laboratuvarı İsveç'te kurulmuştur.

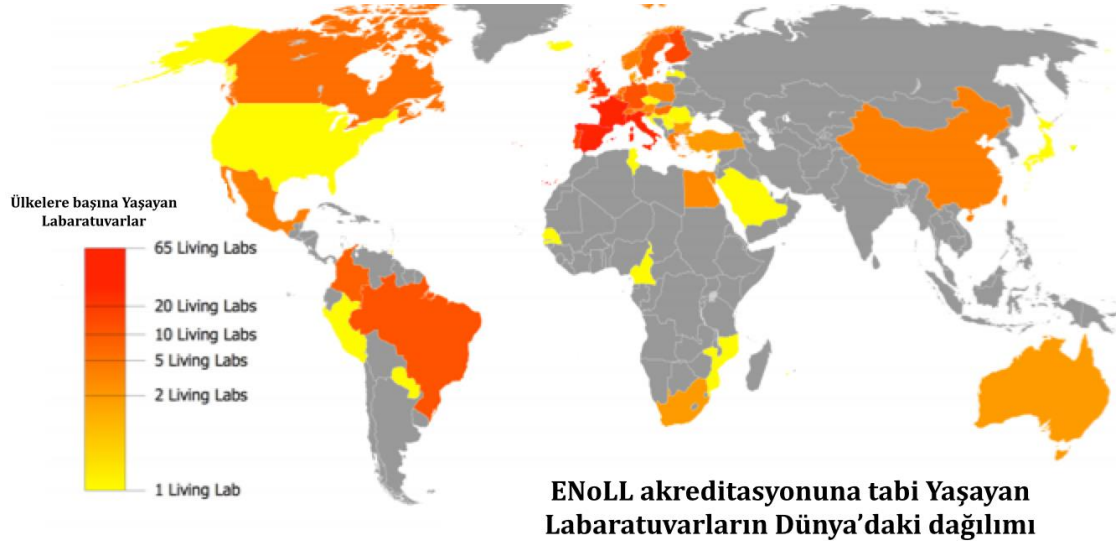
Yaşayan laboratuvarlar alanında bilgi ve tecrübe paylaşımı ile en iyi uygulamaların belirlenmesi ve bu uygulamaların tanıtılması amacıyla 2006 yılında Dünya Yaşayan Laboratuvarlar Ağı ENoLL kurulmuştur.

Şekil 3.12'de dünyadaki yaşayan laboratuvarların dağılımı, Şekil 3.13'de ülkelere dağılımı görülmektedir.



Şekil 3.12 : Dünyadaki yaşayan laboratuvarların dağılımı (Url-18).

Kısa bir sürede Finlandiya'da on dokuz (19), dünyada ise iki yüz yetmiş üç (273) yaşayan laboratuvar faaliyete geçirilmiştir ve bu laboratuvarlara her gün yenisi eklenmektedir. Dünyadaki yaşayan laboratuvarlar sayısı 340'ı aşmıştır.



Şekil 3.13 : Dünyadaki yaşayan laboratuvarların ülkelere dağılımı (Url-19).

Aşağıda Yaşayan Laboratuvarlardaki projelere örnekler sıralanmıştır:

- *Trans-national Nordic Smart City Living Lab* (Keldnaholti, Reykjavik, İzlanda) – Pilot Proje: İskandinav ülkelerinde Smart City hedefi doğrultusunda evlerde ve ulaşımda enerji tasarrufu.
- *DINO – Dijital Bilgi, Navigasyon ve Oryantasyon Projesi* (Valletta, Malta) – Yabancı turistlerin şehir içinde gidecekleri yerleri gösteren, oradaki durumu bilgilendiren, pusula özelliği ile harita üzerinde yol gösteren, turist arkadaşı mobil bir uygulama.
- *Helsinki Living Lab* (Finlandiya) – Bir iletişim merkezi (hub). Helsinki etrafında birçok Lab ile koordinasyon sağlayan Living-Lab merkezi.
- *Stockholm Living Lab* (Kista, İsveç) – Projeler; Yaşlı bakımı, KOBİlere ortak hizmet portalleri, Baltık ülkelerindeki Living Lab'ler ile koordinasyon ve ülke pazarlarını açma, enstitü araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi.
- *İnteraktif Medya ve Sanal Gerçeklik* (Budapeşte, Macaristan) – Panoramik Yayıncılık Teknolojisi ile Gelişmiş Sanal Gerçekliğini kullanarak bilgi transferini çok daha etkin hale getirmek. Kullanım alanları eğitim, sağlık ve rehabilitasyon, yönetici koçluğu, güvenlik personeli eğitimi vb.

- *City Card* (Eindhoven, Hollanda) – Tüm Eindhoven yaşayanlarına verilen ve birçok kamu hizmetini aynı kartta kişiye özel olarak bulunduran bir hizmet kartı.
- *Enerji Tasarruf Şehri* (Lozan, İsviçre) – Dış ortam ve iç ortamlarda enerji tasarrufu çalışması. iHomeLab ve dış ortam kullanımı ile gerçekleştirilen açık laboratuvar çalışması.

3.3.2.2 Türkiye’de yaşayan laboratuvarlar

Türkiye’de yaşayan laboratuvar sayısı 2014 yılı itibariyle 2 (iki) adettir. İstanbul’un otuz dokuz (39) ilçesinden biri olan Başakşehir’de kurulan Başakşehir Yaşayan Laboratuvar (*İng.*Başakşehir Living Lab) Türkiye’de ilk yaşayan laboratuvarı olarak 2012’de *İnovasyon ve Teknoloji Merkezi* adıyla faaliyete geçmiştir.

İnovasyonların gerçek ortamlarda denenmesi, teknolojinin kitlelere nasıl yaygınlaştırılacağı ve sürdürülebilir olacağının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından, Ar-Ge maliyetlerinin düşmesini ve teknolojinin katma değerinin ülke ekonomisine hızlı bir şekilde geri dönüşünü gerçekleştirmiştir.

Bu ortamlar akıllı şehirleşme dışında, sağlıktan enerji tasarrufuna kadar birçok alanda akıllı hizmetlerin geliştirilerek vatandaşa götürülmesini sağlamıştır.

“İstanbul’da genç, dinamik ve hızla gelişen bir merkez olan Başakşehir Living-Lab, bilgi ve iletişim teknolojileri tabanlı ürün ve hizmet geliştirme ve deneme ortamıdır ve kurumlar dışında yaratıcı fikri olup yeterli kaynağı olmayan birey ve küçük işletmelere geliştirme yapma imkânı ve tüketiciye ya da yatırımcıya gösterme ortamı sağlamaktadır” (Başakşehir Belediyesi Stratejik Plan 2010-2014).

Şekil 3.14’te Başakşehir Yaşayan Laboratuvarı ekosistemi görülmektedir.



Şekil 3.14 : Başakşehir Yaşayan Laboratuvarı ekosistemi (Url-20).

2014 yılı içerisinde en fazla faaliyet gösteren, gelişme gösteren yaşayan laboratuvar olmasından dolayı 2015’de Dünya Yaşayan Laboratuvarlar toplantısı Başakşehir Living Lab’de gerçekleşecektir.

Türkiye’deki ikinci yaşayan laboratuvar Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Yaşayan Laboratuvarıdır. Tepebaşı Belediyesi, Avrupa Yaşayan Laboratuvarlar Ağı'nın (European Network of Living Labs - ENOLL) Türkiye’deki ilk iki üyesinden biri olarak *Geleceğin Yaşayan Laboratuvarı* adı altında yeni bir birimi bünyesinde kurmuştur.

Yaşayan laboratuvar gerçek hayatı temel alan, iş dünyası, bireyler ve kamunun ortaklık yaptığı, katılan herkesin inovasyon ve Ar-Ge sürecinde etkin olduğu, yapılan geliştirmenin gerçek doğal ortamında, gerçek kullanıcılarla test edildiği, iyileştirildiği ve de uygulandığı ortam olarak faaliyetini sürdürmektedir.

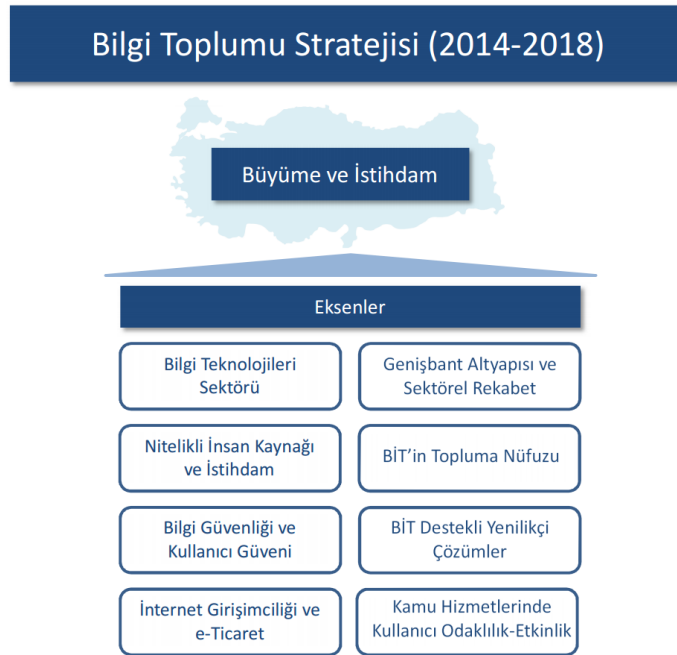
3.3.2.3 Türkiye’de politika dokümanlarında yaşayan laboratuvarlar

Kalkınma Bakanlığı, 2014-2017 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı, sekiz (8) ana, bir (1) yardımcı eksenle belirlenmiştir.

Bu strateji belgesi 2015 yılında onaylanmıştır. Bu eksenler;

1. Bilgi Teknolojileri Sektörü,
2. Geniş-bant Altyapısı ve Sektörel Rekabet,
3. Nitelikli İnsan Kaynağı ve İstihdam,
4. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Topluma Nüfuzu,
5. Bilgi Güvenliği ve Kullanıcı Güveni,
6. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Destekli Yenilikçi Çözümler,
7. İnternet Girişimciliği ve e-Ticaret,
8. Kamu Hizmetlerinde Kullanıcı Odaklılık ve Etkinlik,
9. Yatay Konular’dır.

Şekil 3.15’de Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı Ana Eksenleri görülmektedir.



Şekil 3.15 : Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ana eksenleri (Url-21).

Ekonomik büyüme ve kalkınma ile ilişkilendirilen bilgi toplumu stratejisinin 2015 yılı sonrası kısa, uzun ve orta vadedeki etkileri planlanmıştır.

Bu bölüm yaşayan laboratuvarların bu dokümandaki yerini ifade etmek için hazırlanmıştır.

2014-2017 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (Taslak) seksen sekizinci (88.) ve iki üz yetmişinci (270.) Paragraflarda *yaşayan laboratuvar* kavramına atıf yapılmıştır. “Küresel durum ve yönelimler” başlığı altında;

“**88.** Vatandaşların ihtiyaçlarının daha etkin kanallar aracılığıyla tespit edildiği, bu ihtiyaçlara uygun BİT ürün ve hizmetlerinin geliştirildiği ve bunların gerçek hayatta, ihtiyaç sahibi kesimler tarafından test edildiği yaşayan laboratuvarlar yaklaşımı, akıllı kent uygulamalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yaşayan laboratuvar uygulamaları üzerine bilgi ve tecrübe paylaşımı amacıyla ülkeler bir araya gelmektedir.

270. Yüksek teknoloji ürünlerinin geliştirilmesinde ve ticarileştirilmesinde yaşayan laboratuvarlar yaklaşımı benimsenecektir. Bu kapsamda, vatandaşların yenilikçilik sürecinin içine çekildiği ortamlar hayata geçirilecektir (Kalkınma Bakanlığı, 2014)” ifadesi yer almaktadır.

Burada daha çok durum tespiti ile eskiden sadece belirli kurumlar tarafından yürütülen faaliyetlerin artık vatandaşlara kadar inmesi, yeni mekanizmaların önerilmesi önerilmektedir.

Bu temenni olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir, zira ar-ge ve yenilikçilik 2015 yılı itibariyle Türkiye’deki mevzuat ve görgü çerçevesinde sadece teknik, yazılım ve ürün boyutlarında algılanmakta, toplumsal, deneysel, multi-disipliner boyutlar gerçek anlamda araştırma ve sahada karşılık bulmakta güçlük çekmektedir.

Özellikle sosyal bilimler alanlarındaki çalışmaların bu kapsamda değerlendirilmemesi dikkat çekmektedir.

Çizelge 3.3’de bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) destekli yenilikçi çözümler kapsamında Yaşayan Laboratuvar Uygulama Sayısı, Tele-tıp Alıcı Hastane Sayısı, Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Altyapısı Tamamlanan Belediyelerin Yüzdesi gibi performans göstergeleri ile 2012 yılı durumu ile 2018 yılı hedefleri görülmektedir.

Çizelge 3.3 : BiT destekli yenilikçi çözümler (Kalkınma Bakanlığı, 2014).

Hedefler	2012	2018
Yaşayan Laboratuvar Uygulama Sayısı	2	20
Tele-tıp Alıcı Hastane Sayısı	3	30
CBS Altyapısı Tamamlanan Belediyelerin Yüzdesi	10	100

Dokuz ana başlıkta toplam yetmiş üç (73) eylem alanının tanımlandığı politika belgesinde altı (6) numaralı başlık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Destekli Yenilikçi Çözümler altında kırk beş (45) numaralı eylem alanı “yaşayan laboratuvarlar” ile ilgilidir. Buna göre;

Yaşayan Laboratuvarlar Programı Geliştirilmesi: 45 No’lu Eylem

Politika: Yüksek teknoloji ürünlerinin geliştirilmesinde ve ticarileştirilmesinde yaşayan laboratuvarlar yaklaşımı benimsenecektir. Bu kapsamda, vatandaşların yenilikçilik sürecinin içine çekildiği ortamlar hayata geçirilecektir.

Açıklama: Program kapsamında vatandaşların yenilik sürecine katılarak, geliştirilen ürünlerin ticarileştirilmesini hızlandıran “yaşayan laboratuvar” konseptinin tanımı, ilkeleri ve farklı laboratuvarlar arasında koordinasyonun sağlanması yöntemleri belirlenecektir. Ayrıca, bu ilkeler çerçevesinde, Türkiye’de uygulanacak olan akıllı kent pilot çalışmaları başta olmak üzere, kentlerin değişik bölgelerinde yaşayan laboratuvar pilot uygulamaları hayata geçirilecektir.

Sorumlu ve işbirliği yapılacak kuruluşlar: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (S), Kalkınma Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları, Yerel Yönetimler, Üniversiteler, STK’lar.

Gerekçe: Yaşayan laboratuvar uygulamaları kentlerde yaşayan vatandaşların ihtiyaçlarının ortaya konulması, ihtiyaçlara uygun ürün tasarlanması ve geliştirilmesi ile geliştirilen ürünlerin gerçek hayatta test edilmesine imkân sağlayan oluşumlardır. Bu sayede, vatandaşların ürünlerin geliştirilmesi aşamasında “yenilik” sürecine dâhil olması ve ürünlerin daha hızlı bir şekilde ticarileştirilmesi sağlanmaktadır. Akıllı kent uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir rolü olan yaşayan laboratuvar uygulamaları Paris, Amsterdam, Malaga gibi Avrupa’nın belli başlı kentlerinde yaygın olarak bulunmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda yaşayan laboratuvar konsepti Avrupa sınırlarını aşmış ve her kıtada yaşayan laboratuvar uygulamaları hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bunun yanı sıra, yaşayan laboratuvarlar alanında bilgi ve tecrübe paylaşımı ile en iyi uygulamaların belirlenmesi ve bu uygulamaların tanıtılması amacıyla 2006 yılında ENoLL kurulmuştur.

Türkiye’den Eskişehir-Tepebaşı ve İstanbul-Başakşehir belediyeleri ENoLL ağına üyedir. Yaşayan laboratuvar uygulamaları, Türkiye’de kentlerin ihtiyaçlarına uygun ve doğru bir şekilde tasarlanmış akıllı kent uygulamalarının hayata geçirilmesinde ve bu uygulamaların ticarileştirilmesinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte, yaşayan laboratuvar konusunda yeterince bilgi ve tecrübe birikimi bulunmamaktadır. Bu bağlamda, öncelikle, yaşayan laboratuvar uygulaması tanımına, ideal bir yaşayan laboratuvar kurulumu için gerekli şartların belirlenmesine, buna ilişkin gerekli etüdün yapılmasına ve yaşayan laboratuvarlar arasında gerekli koordinasyon mekanizmasının oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014, sayfa 146).

Yaşayan laboratuvarlar ile ilgili Avrupa ölçeğinde akreditasyon kuruluşunun oluşturulması, dünyada yaygınlaştırılması, Türkiye’de ülke ölçeğinde strateji belgesinde yer alması olumlu gelişmeler olarak yorumlanabilir. Yerel ekonomik kalkınmanın yerel yönetimler tarafından daha etkin organize edilmesi bağlamında bir süreç yenilikçiliği olarak adlandırılabilir olan bu yeni yaklaşımın yaygınlaşması zaman alacaktır. Bu alanda daha kapsamlı ve farklı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu ileri araştırmalar, doğrudan kentsel gelişme senaryoları, planlama ile ilgili süreç ve projeler ile genel süreçlerdeki yenilikçilik için de kullanılıp kullanılmayacağı bir tartışma konusu olabilir.

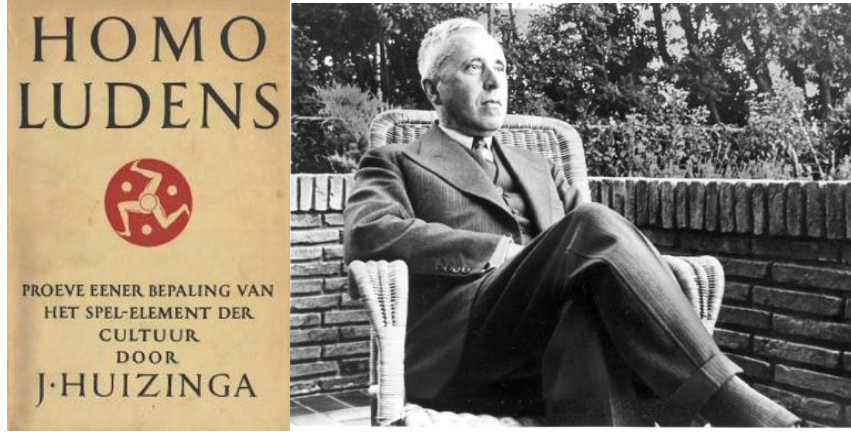
3.3.3 Oyunlar, ciddi oyunlar, oyunlaştırma ve kentsel oyunlar

Oyun Kuramı akademik ortamlarda ses getiren bir yaklaşım olarak gündeme gelirken bir başka ekol oyun pratiği ile gerçek dünya sorunlarının çözümü hipotezi üzerinden optimist bir gelecek vaat etmektedir. Aklımıza gelebilecek hemen hemen tüm alanlardaki ve sektörlerdeki sorunların çözümü için etkin ve etkili bir yaklaşım olan oyunun insan hayatındaki rolü üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmalardan belki de en önemlisi Hollandalı yazar Johan Huizinga ilk önce 1938 yılında daha sonra 1949 ve 1955 yılında yayımlanan *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture*, *Oyuncu-İnsan: Kültürde Oyun Unsuru Üzerine Bir Çalışma* adını bir eser yazmıştır. Huizinga, Antik bir bilgelik olarak tüm insan faaliyetlerini oyun olarak tanımlanmasını ucuz bir yaklaşım olarak tanımlamakla birlikte insan kültürünün oyun kültürü ile birlikte geliştiğini farklı yüzyıllardan örnekler vererek açıklamaktadır. Örneğin *oyun*, Milattan Önce 7-8. yüzyıllarda Orta

Asya'da bulunan Yenisey'deki Orhun Kitabeleri'nde eski Türkçe *oyug* olarak kavramsallaşmıştır.

Şekil 3.16'da *Homo Ludens* kitap kapağı ve yazarı Johan Huizinga görülmektedir.



Şekil 3.16 : *Homo Ludens* kitap kapağı ve yazarı Johan Huizinga (Url-22).

Son yıllarda İngilizce *serious gaming* olarak kavramsallaştırılan bir diğer olgu, *ciddi oyunlardır*. Acil durum, eğitim, işletme/yönetim, şehir planlama, savunma, sağlık, mühendislik, bilimsel keşifler, din/ilahiyat ve siyaset gibi alanlarda ve sektörlerde karşılık bulan ciddi oyunlar, oyun yönetimini kullanarak gerçek dünya sorunlarına çözüm aranması felsefesi ile kurgulanmakta ve uygulama alanı bulmaktadır.

Oyun süreçleri ve oyunlaştırma etkinlikleri, maliyet-etkin çözümler olarak özel sektör ve kamu sektörlerinde giderek artan bir eğilim ile yaygınlaşmaya başlamıştır.

Ciddi oyunlar türlerine göre de çeşitlilik göstermektedir. Reklam amaçlı, öğrenme amaçlı, ikna amaçlı, simülasyon amaçlı, sanatsal, üretkenliği arttırıcı, idman ve oyunlaştırma gibi türleri bulunmaktadır.

Örneğin hekim adayları ve ilgili insanlar için tasarlanan online ameliyat oyunları gerçek bilgiyi oyun platformunda sunarak oyuncuyu belirli bir etkileşim deneyimi sunmakta ve öğrenme sürecinde etkin ve etkili bir destek sağlamaktadır.

Şekil 3.17'de internet üzerinden ücretsiz olarak oynanabilen tıp oyunları arasında yer alan apandisit ameliyatı oyunundan bir görüntü yer almaktadır.



Şekil 3.17 : Online apandisit ameliyatı oyunu arayüzü (Url-23).

Şekil 3.18’de ise *Relity is Broken* kitap kapağı ve yazarı Jane McGonigal görülmektedir. Oyun karakteristikleri arasında üç adet farklı bileşen vardır. McGonigal (2011)’a göre bunlardan en önemlisi *eustress* olarak da geçen *pozitif stres* tir. Verimsizliğe sevk eden negatif stersin aksine heyecan, başarma, ulaşma hissini tetikleyen pozitif stres oyuncunun motivasyonunu arttıran ve daha çok hormonal düzeyde aktif olan bir haldir.



Şekil 3.18 : *Reality is Broken* kitap kapağı ve yazarı Jane McGonigal (Url-24).

Diğer bir karakteristik *Epik Ortam/çevre* olarak karşılık bulmaktadır. Destansı bir mekân kurgusu, McGonigal (2011) tarafından Şanlıurfa’da kazımı devam eden dünyanın bilinen en eski yapılarının keşfedildiği *Göbekli Tepe* arkeolojik alanındaki tapınaklara benzetilmektedir.

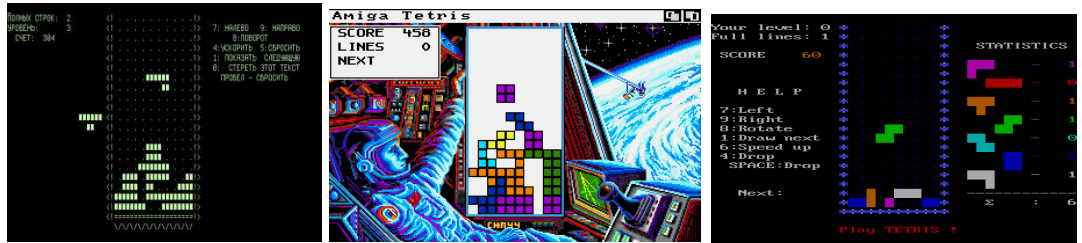
Üçüncü oyun karakteristiği arasında *epik zafer* olarak adlandırılan bir durum söz konusudur. Bu ise başarma, hedefe ulaşma, görevi yerine getirme gibi farklı kurgularda değişen zafer duygusunun bir karşılığıdır.

Tüm oyunlarda yapısal olarak dört (4) bileşen yer almaktadır. Bunlar;

- 1 – Hedef/amaç hissi,
- 2 – Kurallar,
- 3 – Feedback/geribildirim ve
- 4 – Gönüllü katılımıdır.

Bu dört (4) özelliğin tamamı, planlama dünyasının ana işlevlerini anımsatmaktadır. Bunlardan hayati olanı bir hedefin olması ve kurallara göre hareket etmektedir. Ortak kavramlardan ve aynı zamanda sistem tanımlayıcı kritik işlev geri bildirim olmaktadır. Oyuncu, oyun esnasında sürekli bir geri bildirim içindedir. Son bileşen ise planlamada katılım bağlamında tartışma olan, üzerinde sürekli kavramsal düzeyde bir anlaşmazlık olan gönüllü katılım unsurudur. Oyun için vazgeçilmez olan gönüllü katılım işlevi, oyun deneyimi sahibi olan aktörlerin, gönüllü katılım işlevini başka alanlarda deneyimleyebileceği bir varsayım olabilir.

Şekil 3.19’da Dünyanın en yaygın oyunu Tetris’in ilk üç versiyonu görülmektedir.



Şekil 3.19 : Dünyanın en yaygın oyunu Tetris’in ilk üç versiyonu (Url-25).

Kitlesel olarak online oynanan *role playing* oyunlarına özel bir isim verilmektedir; MMORG (*İng.* Massive Multiplayer Online Role Playing Game). Kitlesel olarak çok oyuncu çevrimiçi rol oyunu türü oyunların en bilineni ve fenomen haline geleni WoW olarak kısaltılan World of Warcraft’tır.

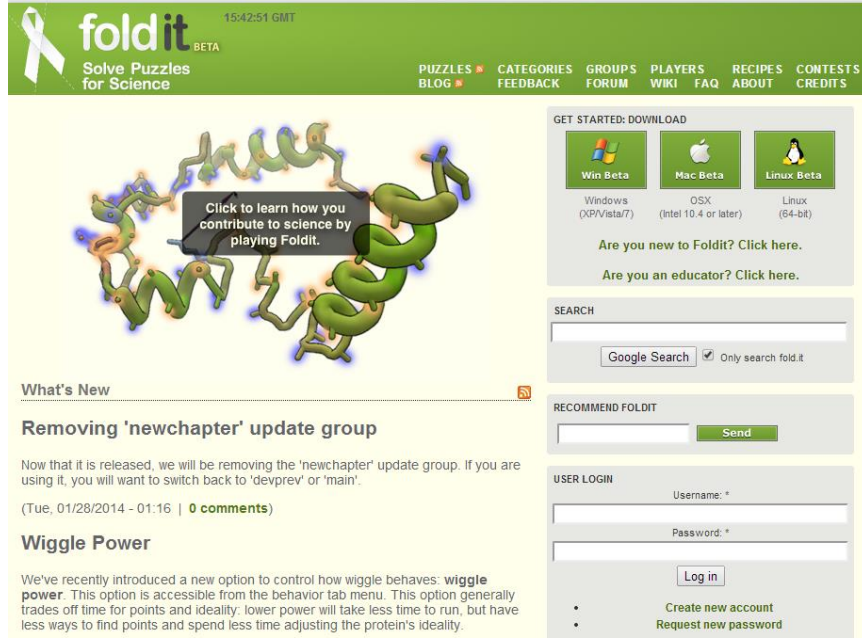
Şekil 3.20’de oyunun logosu ve ara yüzlerinden bir örnek görülmektedir. Bu oyunun içeriğinden çok fenomen hale gelen özellikleri tez kapsamında önem taşımaktadır.

Bu oyun, piyasaya ilk çıktığından itibaren altı (6) yıl sonra 11,5 milyon kullanıcıyla ulaşan oyuncu sayısı ve toplam elli (50) milyar saati aşan bir ilgiyle karşılanmıştır. Zaman birimi olarak üzerinde 5,93 milyon yıl harcanan gönüllü, dünya çapında bir aktivitedir. Bu rakamlar çarpıcı özellik olma ötesinde bizi düşünmeye sevk etmektedir. Çünkü bu kısa zamanda muazzam bir enerjiye karşılık gelmektedir.



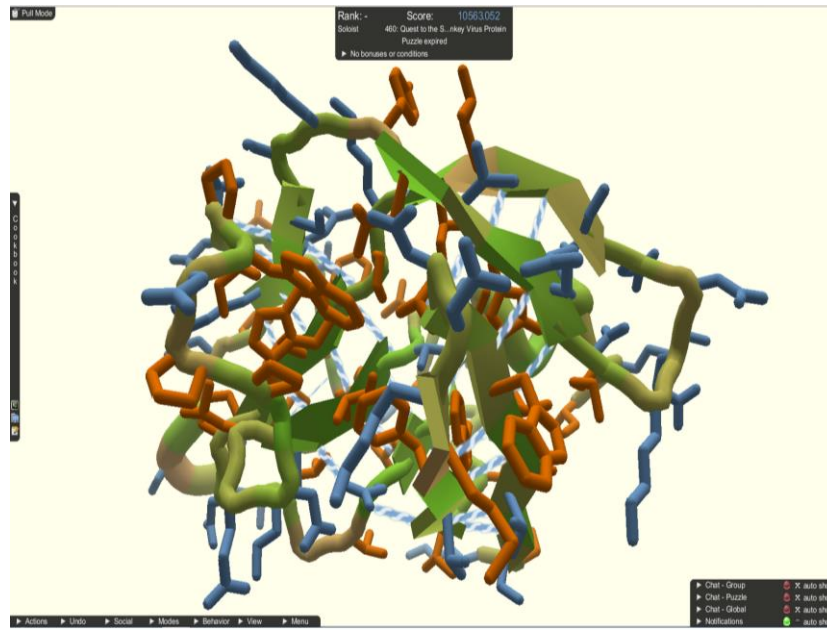
Şekil 3.20 : WoW logosu ve ara yüzlerinden bir örnek (Url-26).

Kitlesel online oyunlar olan MMO'lar (İng.Massive Multiplayer Online) barındırdıkları potansiyel birçok genç bilim insanının dikkatini çekmiştir. İş ortamının bir kitlesel oyun platformuna benzediğini ilk ortaya atan Nick Yee adında bir doktora öğrencisidir. Csikszentmihalyi (1971) ise oyun oynar gibi çalışmayı yeniden keşfetmeye ihtiyacımız olduğunu ifade etmiştir. Şekil 3.21'de ve Şekil 3.22'de Beta sürümü görülen *Foldit*, üç boyutlu Tetris mantığında çalışmaktadır.



Şekil 3.21 : Foldit Beta sürümü (Url-27).

Foldit oyuncuları araştırma sürecinin doğrudan bir parçası olmaktadır.



Şekil 3.22 : Foldit protein sentezleme puzzle arayüzü (Url-28).

Foldit ile 1 katrilyon peta FLOP (İng. Floating Point Operations Per Second) saniyede yüzen nokta operasyonu birimi petaya kadar ulaştığı anlaşılmaktadır. Bir başka projede oyuncular aktif olmadıklarında bilgisayar işlemcilerinin hesaplama işlevleri araştırmaya katkı yapmaya devam etmektedir. *Folding@home* adını taşıyan projede

online olarak dünyanın neresinde kimin nasıl bir kazanım ve katkı gerçekleştirdiği izlenebilmektedir.

57.000 Foldit oyuncusunun katkısını yayımladığı bilimsel makalede yardımcı yazar olarak anan Zoran Popovic çarpıcı bir açıklamada bulunmuştur. “Ümit ediyorum ki bilimin yapılma biçimini ve kimler tarafından yapıldığını değiştireceğiz” (Popovic; McGonigal, 2011).

Bu bölümde kentsel oyunlar arasından seçilen örnekler arasında tecrübe edilen, katkı sağlanan ve birincil kaynak geliştiricilerle yapılan görüşmeler ve literatür bilgilerinden derlenen örnekler açıklanmaktadır.

3.3.3.1 Reality Check

Planlama hizmetlerinde danışmanların öne çıkması ve katılımcı vizyon oluşturma terapisti olarak vurgulandığı örneklerden biri olarak Reality Check adı verilen uygulama gösterilebilir. Bu bölümde ABD’de metropoliten/bölgesel ölçekli katılımcı planlama konusunda ağırlıklı olarak kamu-özel sektör ortaklığı modeliyle ULI (*Ing.*Urban Land Institute) inisiyatifi ile hayata geçen uygulamalar değerlendirilmiştir.

ULI, kentsel arsa ve arazi ile ilgili ağırlıklı olarak gayrimenkul ve şehir planlama olmak üzere diğer disiplinlerden de beslenen profesyonel bir meslek kuruluşudur. ULI Türkiye, ULI organizasyonun Londra merkezli Avrupa bölümüne bağlı olup, Avrupa’daki ağ daha çok gayrimenkul alanına odaklanırken bu bölümde anlatılan uygulamalar Avrupa’da bulunmamaktadır.

ABD’nin Utah eyaletinde *Envision Utah*, Boston eyaletinde *MetroFuture*, San Diego’da üst ölçekli planlama çalışmaları, Chicago eyaletinde *Chicago Metropolis 2020*, Los Angeles’te *Reality Check on Growth* deneyimleri dikkate değerdir.

Reality Check, ABD’de son on beş (15) yıldır bölgesel vizyon geliştirme ve büyüme ile ilgili konularda bölgesel düzeyde uzlaşma zemini hazırlaması açısından dinamik ve önemli bir araçtır. ULI’nin bölgesel vizyon geliştirme programı, kent yönetimleri ve ortaklarına istedikleri gibi planladıkları ve inşa ettikleri bölgesel egzersizler ve vizyonları gerçekleştirmek üzere destek vermektedir.

Şekil 3.23’de Reality Check® egzersizlerinden bir görüntü görülmektedir.



Şekil 3.23 : Reality Check® uygulamasından bir görüntü, Akın (2006).

Reality Check®, bir vizyon geliştirme egzersizi olup bir bölgedeki kamu, sivil toplum ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının yönetici, lider, kanaat önderi gibi aktörlerin gerçek etkileşimi gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar 8-10 kişilik karışık gruplar halinde; büyük ölçekli haritalar üzerinde verilen LEGO®² parçaları yardımıyla beklenen bölgesel büyüme konusunda ortak karar geliştirmelerini şu soruların sorulması ile sağlanmaktadır; “Nasıl ve nereye doğru büyümemiz gerek?”

Bu bölge çapında beklenen büyüme seviyesi hakkında farkındalık yaratırken, farklı paydaşların meşru bakış açılarının anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Bu sayede bölgenin gelecekte kaliteli büyümesi için bir sonraki atılacak sağlam adımların sıralandığı listenin geliştirilmesine temel teşkil edecek bilgi altyapısını oluşturmaktadır.

Reality Check®, ULI tarafından organize edilen ve onlarca kamu, özel ve sivil toplum kuruluşunu buluşturan katılımcı vizyon geliştirme/planlama uygulamasıdır. Tez çalışması sürecinde, ULI yetkilileri ile University of Maryland uzmanları eşliğinde Hollanda’nın Rotterdam şehrinde 2005 yılında Reality Check® egzersizinin Washington DC versiyonu deneyimlenmiştir.

Bu deneyim sonrası 2014 yılında ULI New York temsilcileri ile New York’ta ayrıca

² LEGO®, Danimarka merkezli The LEGO Group adlı şirket tarafından 1949’dan beri üretilen bir oyuncak çeşididir. Üzerlerindeki girinti ve çıkıntılar sayesinde birbirine kolayca kenetlenebilen, çeşitli renklerdeki yapı parçalarından oluşmaktadır.

bir mülakat yapılmıştır. Çizelge 3.4'te ABD'de 2005-2012 yılları arasında Reality Check® uygulamaları yapılan eyaletler görülmektedir.

Çizelge 3.4 : ABD'de 2005-2012 yılları arasında Reality Check® uygulamaları.

Bölge	Eyalet	Yıl
Los Angeles	CA <i>California</i>	2005
Washington, DC	DC <i>Colombia</i>	2005
North Texas	TX <i>Texas</i>	2005 / 2007
Maryland	MD <i>Maryland</i>	2006
Tampa Bay	FL <i>Florida</i>	2007
Charleston	SC <i>South Carolina</i>	2007
Uplands	SC <i>South Carolina</i>	2008
Seattle	WA <i>Washington</i>	2008
Phoenix	AZ <i>Arizona</i>	2008
Triangle	NC <i>North Carolina</i>	2009
Jacksonville	FL <i>Florida</i>	2009
Hampton Roads	VA <i>Virginia</i>	2012

2005-2012 yılları içinde Reality Check® uygulaması gerçekleştirilen bölgeler sırasıyla şunlardır; 2005 yılında Los Angeles (California); Washington DC (Colombia) ve North Texas (Texas), 2006'da Maryland (Maryland), 2007'de Tampa Bay (Florida), Charleston (South Carolina) ve North Texas (Texas), 2008'de Uplands (South Carolina), Seattle (Washington) ve Phoenix (Arizona), 2009 yılında ise Triangle (North Carolina) ile Jacksonville (Florida).

2005 yılında birden fazla eyaletin sınırlarını kesen Washington Metropoliten Alanı'nın bölgesel planlama sürecine girdi sağlamak üzere ilgili aktörler için hazırlanan, istatistiki bilgi ve kurallarla belirlenmiş bir oyun kurgusu deneyimlenmiştir. Kurgu, farklı aktörleri temsil eden küçük katılımcı gurubun bir moderatör ve asistan yardımıyla harita üzerinde ihtiyaç duyulan temel barınma, çalışma ve altyapı fonksiyonlarını grup halinde kararlar geliştirmelerinin üç (3) boyutlu Coğrafi Bilgi Sistemleri yardımıyla belgelenmesinden oluşmaktadır.

Görelî bir meşruiyet zeminini, yeterli teknik bilgi ve uzman desteği ile yerleşimcilerin kendilerinin oluşturduğu bu teknik, ilk uygulandığı 2005 yılından itibaren bir gelişim göstermiştir.

Şekil 3.24'te Reality Check® Richmond uygulamalarından görüntüler görülmektedir.



Şekil 3.24 : *Reality Check@* uygulamalarından görüntüler (Url-29).

Oyunun süresi iki ila iki buçuk saat arasında bir ortalama süre olarak kurgulanmıştır. Her bölümde ne kadar süre harcanacağı iyice hesaplanmaktadır.

Çünkü büyüme senaryoları için ihtiyaç duyulan süre ile bilgisayar operatörünün LEGO® parçalarını sayabilmeleri için belirli bir süreye ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3.3.2 Play The City

Play the City, geliştirdiği şehir oyunları yardımıyla kentsel sorunların çözümünde çok aktörlü çözümler üretmeyi amaçlayan Hollanda'nın başkenti Amsterdam merkezli vakıf statüsünde bir start-up'tır.

Bir doktora araştırmasıyla başlayıp olarak dünyanın farklı ülke ve şehirlerindeki deneyimleri ile özgün bir ekol olarak bu tez çalışmasında örnek seçilmiştir.

Tez çalışması kapsamında İstanbul'da kentsel dönüşüm dinamiğinin yaygın anlayışı ve bileşeni olan *yap-sat* kültürüne karşı *yap-yaşa* temasıyla geliştirilen *Yap-Yaşa* adlı oyun için katkı verilmiş, Amsterdam için geliştirilen *Play the Noord* oyunu yerinde gözlemlenmiştir.

Paydaşların angaje olma biçimlerini değiştirerek gerçek aktörleri bir oyun platformunda bir araya getiren *Play the City* yaklaşımı, gerçek dünyayı simüle

ederken gelecek ile ilgili parametreler ve kurallar ile kent bileşenlerinin aktörlerin etkileşimi sonucu şekillenmesini sağlayan bir proses odaklı yaklaşımdır.

Fiziksel oyunlar, bir maket/model üzerinde arzu edilen ölçeğe göre tasarlanmakta, aktör/paydaş profilleri tanımlanmakta, işlev/fonksiyonlar ile birlikte gerçek dünya aktörlerinin etkileşimi organize edilmektedir.

Şekil 3.25'te Play The City projeleri görülmektedir.

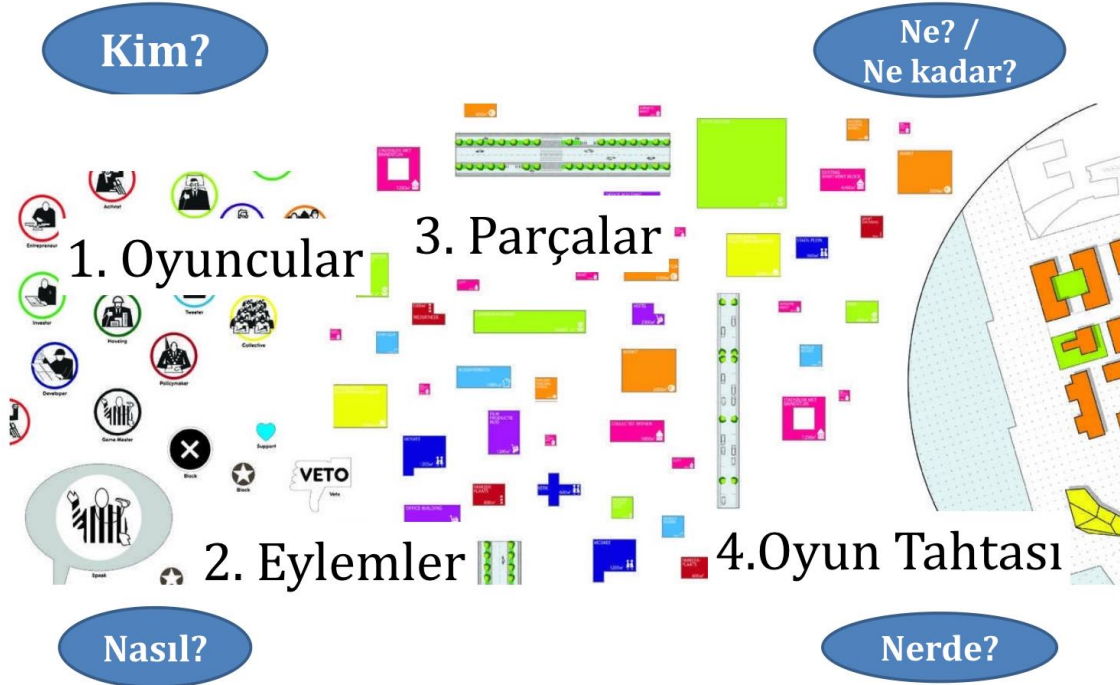


Şekil 3.25 : Play The City projeleri (Url-30).

Oyun, karar verme süreçlerinde yardımcı bir araç olarak geliştirilebilmektedir. Sorunlar ve etkileşim halindeki pazarlıklarla geçen anlaşma süreçleri kaçınılmaz olarak oyun performansını belirleyen aktiviteler arasında yer almaktadır.

Farklı ölçek, kapsam ve düzeydeki bu projeler sol üstten sağa doğru gidildiğinde Güney Afrika, Hollanda, Arnavutluk, İstanbul, Brüksel, Hollanda ve İstanbul'da deneyimlenen projelerdir.

kentsel karar verme süreci simule edilmektedir. Eğitimde kullanılan bu yaklaşımların, gerçek dünyadaki gerçek sorun çözümünde yeni bir bakış açısı ve etki yaratması gerçekten heyecan vericidir.



Şekil 3.27 : Play The City alet çantasının dört bileşeni (Url-32).

Bu dört bileşen jenerik olarak şehir yapımı sürecini çok basit bir düzlemde simule etmektedir. İhtiyaca göre bir metropol, bir kasaba, bir alan gibi farklı kentsel ölçekler oyun sahası ya da tahtası/platformu olabilmektedir.

Şekil 3.28’de Cape Town, Amsterdam, Lahey ve Tiran’da düzenlenen proje etkinlikleriyle deneyim alanının genişlemeye başladığı olduğu görülmektedir.

Play The City ekibi, 21.yüzyılın halk toplantıları ve konsültasyon süreçlerine gerçek alternatif olarak oyunlaştırma olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım ve geliştirilen yöntem uluslararası ölçekte deneyim kazanmış ve rağbet görmüştür.

Bu yaklaşımın genel yapısı, her ölçek ve düzeydeki kentsel sorunun ona özgü olarak tasarlanarak uygulanabilmesi, geliştirilebilmesi, ihtiyaç ve kaynaklar doğrultusunda şekillendirilebilmesi açısından oldukça esnek, maliyet-etkin bir içeriktedir.

2015 yılında çeşitli etkinliklerle geliştirilen bu yaklaşım, özel idman süreçleri tasarlayarak aktörlerin bu mekaniğe önceden hazırlanmasına olanak vererek yeni bir

deneyisel yaklaşım içine girmiştir.



Şekil 3.28 : Play The City Cape Town, Amsterdam, Lahey ve Tiran’da. (Url-33).

Ayrıca oyun tasarımı uzmanları ile bir araya gelinerek, şu an masa başında uygulanan bu yaklaşımın sayısal ortamda ve internet yardımıyla oynanabilecek bir versiyonu üzerine tartışmalar başlamıştır. Gerçi Play The City’nin özgünlüğü düşük teknoloji ve tüm aktörleri kapsayıcı masa başı olmasıdır. Önümüzdeki yıllarda dünyanın farklı şehirlerinde, Play The City yaklaşımlarının daha etkin ve etkili çözümler sunması ve geliştirmesi beklenmektedir.

3.3.4 LIDAR teknolojisi ve modellemeler

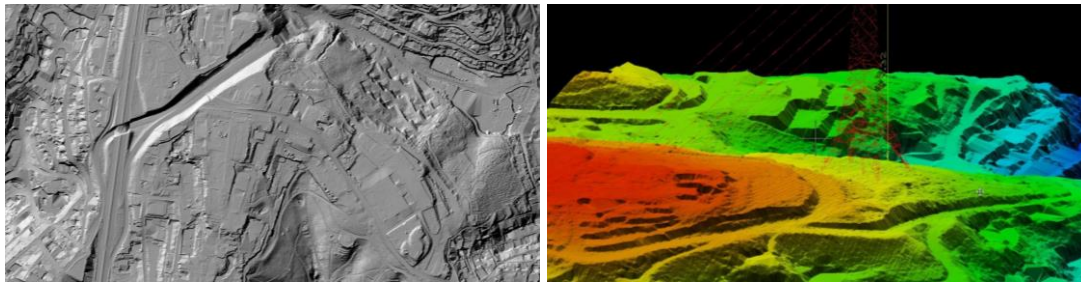
LIDAR, (*İng.*Light Detection and Ranging ya da/ve de Laser Imaging Detection and Ranging) Lazer darbeleri kullanılarak bir nesne veya bir yüzeyin uzaklığını anlamaya yarayan teknolojidir. Radar teknolojisiyle benzeyen yönü bulunmaktadır, radarda kullanılan radyo dalgaları yerine ışık, yani lazer darbeleri kullanılır. Uzaklığı ölçülecek nesne ya da yüzeye gönderilen lazer darbesinin gönderiliş zamanı ile nesneye çarpıp gelen yansımanın tekrar kaynağa ulaşma vakti arasındaki fark sayesinde uzaklık ölçülür.

Bu bölümde LIDAR teknoloji yardımıyla üretilen ve alan çalışmasında incelenen organizasyon tarafından geliştirilen süreçler ile ilgili kısa bilgilendirmeler yer almaktadır. Sırasıyla açıklanan modellemeler şunlardır;

- Sayısal Arazi Modeli
- Sayısal Yüzey Modeli
- Topoğrafyasız Yüzey Modeli
- Nokta Bulutu Modeli
- 3 Boyutlu Kent Modeli
- 3 Boyutlu Computer-aided design (CAD) Modeli
- 3 Boyutlu Katı Model

3.3.4.1 Sayısal arazi modeli

Sayısal Arazi Modeli (SAM) veya İngilizce ifadesiyle DTM (*İng.*Digital Terrain Model) yeryüzünün modelini oluşturmak için yüzeye ait konum ve yükseklik bilgilerinden yararlanılarak hesaplanan matematiksel bir yüzeydir. Bu yüzey modelinde bitki örtüsü, ağaç, elektrik direği ve bina gibi detay noktaları olmayıp sadece çıplak arazi yüzeyi ve arazinin morfolojisini yansıtan şev, dere, vadi gibi detaylar olmaktadır. Literatürde karşımıza çıkan Sayısal Yükseklik Modeli (SYM) veya İngilizce ifadesiyle DEM (*İng.*Digital Elevation Model) kavramı ise arazinin morfolojisine ait detayların dâhil edilmediği SAM'nin bir alt birimi olarak da düşünülebilir. Şekil 3.29'da Sayısal Arazi Modeli örnekleri görülmektedir.



Şekil 3.29 : Sayısal Arazi Modeli örnekleri (Url-34).

Raster (piksel) ve vektör (TIN) olarak da kullanılabilen SAM'nin oluşturulmasında yükseklik ve konum bilgilerinin elde edilmesi için çeşitli yöntemler mevcuttur.

Bunlardan başlıcaları: LIDAR, stereo fotogrametri, stereo uydu görüntüleri, radar interferometri, total station ile arazi ölçümleridir. Bu elde edilme yönteminin doğruluğu SAM'nin doğruluğunu doğrudan etkilemektedir. Günümüzde yeryüzünün birebire yakın doğruluk ve hassasiyette çıkarımına imkân veren LIDAR teknolojisi, SAM ve SYM üretimi için diğer teknolojilerin önüne geçerek birçok kurumun ilgi odağı olmuştur. Mühendislik ve altyapı çalışmaları, afet ve risk analizleri, arkeoloji, güvenlik, havacılık, orman, enerji, hâlihazır haritalama, heyelan ve sel analizleri, coğrafi bilgi sistemleri, uydu konumlama sistemleri (GPS, GLONASS, GALILEO) ve silüet analizleri gibi birçok çalışmada temel veri olarak kullanılan SAM, LIDAR teknolojisinin getirdiği yüksek doğruluk ve hassasiyetle çoğu sektörün önemli bir verisi haline gelmiştir.

3.3.4.2 Sayısal yüzey modeli

Sayısal Yüzey Modeli (SY) veya İngilizce ifadesiyle DSM (*İng.*Digital Surface Model) tüm yeryüzüne ait konum ve yükseklik bilgilerinden elde edilen, yalın arazi yüzeyinin yanında bitki örtüsü, ağaç, bina ve insan yapımı diğer tüm objelerin de dâhil edildiği matematiksel bir yüzeydir. Şekil 3.30'da Sayısal Yüzey Modeli örnekleri görülmektedir.



Şekil 3.30 : Sayısal Yüzey Modeli örnekleri (Url-35).

Bu verinin elde edilmesinde hava LIDAR teknolojisi diğer yöntemlerin büyük ölçüde önüne geçerek birçok uygulamada karşımıza çıkmaktadır. SAM'ler gibi, sayısal yüzey modelleri de raster (piksel) ve vektörel olarak kullanılabilir. Oluşturulan modelin kalitesini etkileyen başlıca faktörler; konum ve yükseklik verilerinin elde edilme yöntemi, mevcut piksellerin grid çözünürlüğü, enterpolasyon algoritması ve düşey çözünürlük faktörüdür.

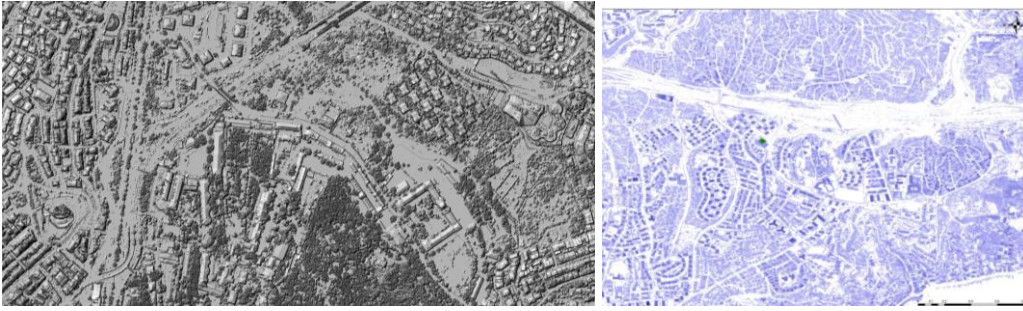
Sayısal Yüzey Modelleri günümüzde, üç (3) boyutlu kent modeli, sivil havacılık, enerji nakil hatlarına yönelik analizler, silüet analizleri, GSM sinyal etki alanı analizleri, rüzgâr ve güneş enerjisi analizleri gibi çalışma alanlarının yanında yeryüzü ve topografya ile ilişkisi olan tüm sektörlerin temel ihtiyacını oluşturmaktadır.

2015 yılında İstanbul’da güneş enerjisi potansiyelinin bina detayında hesaplanmasına yönelik çerçevesi kurgulanan bir proje önerisi geliştirilmiştir.

3.3.4.3 Topoğrafyasız yüzey modeli

Topoğrafyasız yüzey modeli veya İngilizce ifadesiyle nDSM (*Ing.*Normalized Digital Surface Model), yalın arazi yüzeyinin yani sayısal arazi modelinin, sayısal yüzey modelinden çıkarılması sonucu elde edilen sadece arazi üzerindeki bitki örtüsü, ağaç, bina gibi detaylardan oluşan modeldir.

Şekil 3.31’de Topoğrafyasız Yüzey Modeli (nDSM) örnekleri görülmektedir.



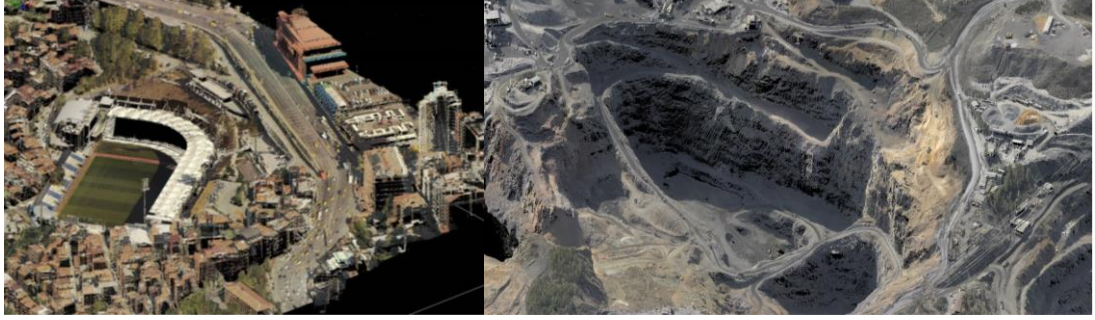
Şekil 3.31 : Topoğrafyasız Yüzey Modeli örnekleri (Url-36).

DSM ve DTM gibi iki ürünün kullanımı sonucu elde edildiği için bu verinin doğruluğu, doğrudan bu iki veri ile ilişkili olup istenilen uygulama alanına göre raster (piksel) veya vektör (TIN) olarak kullanılabilir. Özellikle obje çıkarımı noktasında yaygın bir kullanımı olan nDSM verisi aynı zamanda yalın arazi yüzeylerinin tespit edilmesinde de kullanılabilir.

3.3.4.4 Üç boyutlu nokta bulutu modeli

Ham haldeki LIDAR verisinin kalibre edilip geo-referanslama işlemi yapılması ve filtrelmesiyle birlikte uygun arazi sınıfları ile sınıflandırılması sonucu oluşan üç boyutlu modeldir. Bu model ayrıca mutlak olarak arazi gerçeğini yansıtan orijinal bir modeldir. İlave olarak ortofotolardan elde edilen renk bilgilerinin de nokta bulutuna

entegre edilmesiyle görsel olarak zengin bir model elde edilmiş olur. Şekil 3.32’de Nokta Bulutu Modeli görülmektedir.



Şekil 3.32 : Üç boyutlu Nokta Bulutu Modeli örnekleri (Url-37).

LIDAR nokta bulutu modeli, 1/1.000 ölçekli pafta sınırları dâhilinde (36 hektar), 16 nokta/metrekarelik plana göre alınmış bir LIDAR veri seti için, yaklaşık olarak toplamda altı (6) ila on iki (12) milyon nokta arasında olup 300 – 700 mb arası boyutlarda olabilmektedir. LIDAR verisinin geri dönüş sayısının fazla olması bu miktarı artırmaktadır. Özellikle orman alanlarında geri dönüş sayısı artarken, deniz, göl gibi LIDAR verisinin daha fazla absorbe edildiği alanlarda ise azalmaktadır. Günümüzde kullanımı giderek yaygınlaşan LIDAR nokta bulutu modeli birçok mühendislik uygulamaları için temel altlık veri konumundadır.

3.3.4.5 Üç boyutlu kent modeli

Üç (3) boyutlu Kent Modeli (3B Kent Modeli) daha çok kentsel alanlarda arazi yüzeyi ve üzerindeki bitki örtüsü, bina, altyapı, peyzaj ve şehir mobilyaları gibi kente ait detayların koordinatlı olarak gösterildiği dijital modellerdir. Üç (3) boyutlu kent modelleri farklı detay seviyelerinde üretilebilmekte olup istenilen amaca ve kullanım alanına göre çeşitlilik göstermektedir. Şekil 3.33’de Üç (3) boyutlu Kent Modeli örnekleri görülmektedir.



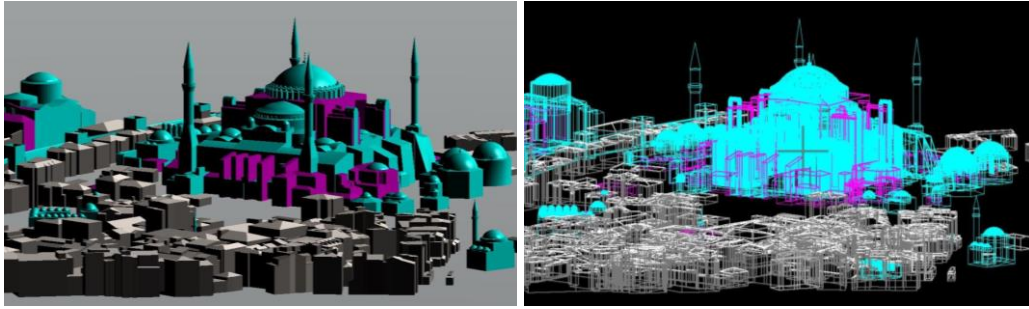
Şekil 3.33 : Üç boyutlu Kent Modeli örnekleri (Url-38).

Kent modellerinin uluslararası ortak formatı olan CityGML, geliştirdiği *detay seviyesi* anlamına gelen İngilizce *Level of Detail* kısaltması LoD kavramı ile kent modellerini beş (5) ana gruba ayırmıştır. Bunlardan LoD 0 yalnızca arazi modeli verisinin üç (3) boyutlu gösterimini ifade etmekte olup LoD 1 ise arazi modeli ve bina tabanından itibaren bina yüksekliklerine göre yükseltilmiş blok haldeki katı modelleri ifade etmektedir. LoD 2 seviyesi, LoD 1 seviyesine detaylı bina çatılarının ilave edilmesiyle oluşan modeldir. LoD 3 seviyesi ise LoD 2 seviyesine dış cephe kaplamalarının ilave edilmesiyle oluşmakta olup LoD 4 seviyesi, LoD 3 seviyesine binaların iç detaylarının da ilave edilmesiyle elde edilmektedir.

Günümüzde, giderek artan bir öneme sahip olan 3B kent modellerinin başlıca kullanım alanları; belediyeçilik, şehir planlama ve tasarımı, mimari, coğrafi bilgi sistemleri, navigasyon sistemleri, acil durum yönetimi, görünebilirlik ve kirlilik gibi mekânsal analizler, üç (3) boyutlu oyunlar, ulaşım analizleri ve kültürel analizler gibi geniş bir uygulama alanına sahiptir.

3.3.4.6 Üç boyutlu CAD modeli

Üç (3) boyutlu / 3B CAD modelleri daha çok kentsel alanlarda arazi yüzeyi ve üzerindeki bina, yol, altyapı, gibi kente ait detayların üç (3) boyutlu CAD yazılımları aracılığıyla koordinatlı olarak çizildiği çizgisel modellerdir. Şekil 3.34’de üç (3) boyutlu CAD Modeli örnekleri görülmektedir.



Şekil 3.34 : Üç boyutlu CAD Modeli örnekleri (Url-39).

Bu modellerin oluşturulmasında üçüncü boyutun algılanabildiği stereo hava fotoğrafları veya uydu görüntüleri kullanılabildiği gibi daha yüksek doğruluğun elde edilebildiği LIDAR nokta bulutları da kullanılabilmektedir.

Bu modellemeler özellikle teknik çizim konusunda maliyet etkin ve hassastır.

3.3.4.7 Üç boyutlu katı model

Üç (3) boyutlu Katı Modeller, üç (3) boyutlu CAD çizimleri tamamlanmış alanların arazi modeli, detaylı cephe ve doku bilgilerinin de ilave edilip yüksek çözünürlükte derlenmesiyle oluşan modellerdir. Bazı durumlarda iç cephe çalışmalarının da ilave edilebildiği bu modellerde, yüksek çözünürlüklü fotoğraflardan gelen doku bilgileriyle ilgili bölgenin modelinin oluşması sağlanır. Mevcut durum veya tasarımların da üretilebildiği üç (3) boyutlu katı modeller çoğunlukla tarihi dokusu olan bölgelerde rölöve, restitüsyon ve restorasyon alanlarının detaylı cadde/sokak görünimleri ve analiz imkânını mümkün kılması sebebiyle sıklıkla tercih edilmektedir.

3.4 Bölüm Sonucu

Bu bölümde disiplinler arası proje yönetimi ve yenilikçilik arasındaki kavramsal çerçeve bağlantısı kuramsal bakış açıları ile birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.

Mod I ve Mod II bilim ve toplum sınıflandırması ile içinde bulunduğumuz dönemin paradigmal boyutları tartışılmıştır. Gerçi Robinson (2012a; 2012b) içinde bulunduğumuz dönemin eğitim sistemi, iş dünyası ve organizasyon sisteminin hala sanayi devrimi unsurları olduğunu ve bu sebeple sistemik sorunlar taşıdığını ağır bir şekilde eleştirmektedir.

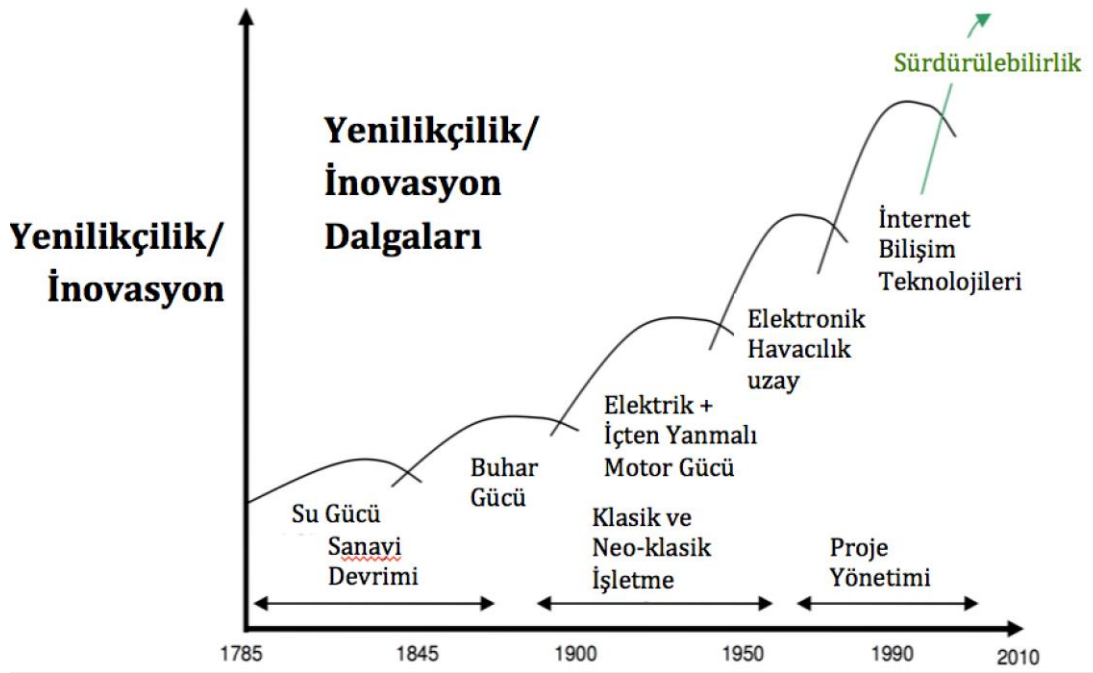
Proje yönetimi kavramı, mesleği, eğitimi ile ilgili genel çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Ana proje yönetimi yöntemleri, araçları ve iş planlama teknikleri özetlenmiştir. Daha sonra kentsel yenilikçilik bağlamında yaşayan laboratuvarlar, oyunlar, ciddi oyunlar ve oyunlaştırma olguları örneklerle açıklanmıştır. Son olarak teknolojik uygulamalardan LIDAR teknolojisi ve bununla ilişkili modellemeler kısaca özetlenmiştir.

Yenilikçilik/inovasyon son yıllarda giderek artan dikkatle şehirlerin yönetimi ve planlamasında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca açık inovasyon ve sosyal inovasyon gibi yeni alt-kavramlar ve uygulamalar gelişmektedir. Gerek Türkiye’de gerek Avrupa ve Dünya’da merkezi ve yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından uygulanmaya çalışılan bu yaklaşımlar önümüzdeki yıllarda gündemde olmaya devam edecektir.

Şekil 3.35'te Hargoves ve Smith (2005) ve Weaver (2007), 18.yüzyıldan 21.yüzyıla kadar geçen dönemdeki inovatif sıçramalarını *dalgalar* olarak nitelendirmekte ve üç (3) döneme ayırmaktadır.

16.yüzyıldaki *Sanayi Devrimi*'ni 20.yüzyılın yarısına kadar *Klasik ve Neo-klasik İşletme* izlemektedir. Bu dönemi takip eden ve inovasyon ivmesi artan dönem bilişim teknolojileri ile karakterize olurken üçüncü ve son dalga *Proje Yönetimi* olarak tanımlanmaktadır.

Elektronik ve uzay sektörleri proje yönetiminin şekillendiği, internet ve bilişim teknolojilerinin ise son sıçrama olarak inovasyonun son dalgası olan *sürdürülebilirlik* ile karakterize olmaktadır.



Şekil 3.35 : Dünya'da yenilikçilik dalgaları, (Hargroves ve Smith, 2005).

Alan çalışmasında LIDAR gibi yenilikçi uygulamaların mevcut sistem tarafından kabul edilmesinin kolay olmadığı gözlemlenmiştir. Örnek olarak kültürel miras yönetimi ile ilgili proje onay kurumlarının, yaşanan tüm sorunlar karşısında hassasiyet arttıran, zaman ve maliyet etkin çözümler sunan bu yenilikçi yaklaşımlarındaki tepkisellik ve direnç uygulamada yenilikçiliğin karşılaştığı sorunlardan biridir.

4. ALAN ARAŞTIRMASI: İMP DENEYİMİ

4.1 İstanbul'u Anlamak

21.yüzyılda İstanbul'da *İstanbul* adıyla anılan bir yer bulunmamaktadır. 1960'larda Beyoğlu'ndan, Boğaz'dan, Adalar'dan ya da Üsküdar'dan insanlar Kapalıçarşı'ya giderken *İstanbul'a inmek* tabirini kullanırlardı. Bugün Balkanlardaki, Karadeniz Havzasındaki, Ortadoğu'daki, Kuzey Afrika ve çevresindeki birçok şehrin uzun yıllar bağlı bulunduğu yer, 1960'ların *inilen* İstanbul'u, *Sur İçi* olarak da tabir edilen, *Tarihi Yarımada* olarak adlandırılan ve sınırları *Fatih İlçe* sınırları ile çakışan coğrafyadır. *Yedi Tepeli Şehir* kavramı Roma'ya ait olup, bu kavram *Yeni Roma* olarak seçilen ve imar edilen yedi tepe üzerine kurulu Tarihi Yarımada'da her anlamda yeniden kurulmuştur.

Roma İmparatoru Konstantin'in bugün İtalya'da bulunan Roma şehrini taşımaya karar vermesiyle *Nea Roma* adıyla da anılan kent, *Konstantinopolis* adıyla kendisine hiçbir zaman *Bizans* demeyen Roma İmparatorluğu'nun başkentliğini yapmıştır. Kente girdikten sonra *Kayzer-i Rum* (Tür.Roma Sezarı) olarak sikke bastıran Sultan II.Mehmet'in imparatorluk mertebesine taşıdığı Devlet-i Aliyye zamanında da şehir *Konstantiniyye* olarak anılmaya devam etmiştir.

Bu kullanım, 19.yüzyılda *Bizans* ve *Bizans İmparatorluğu* kavramlarının türetildiği ve yaygınlaştığı, *Constantinople* kavramının Tarihi Yarımada dışındaki Pera bölgesini de kapsayarak oryantalist bir şekilde kullanımının norm olduğu günlere dek devam etti. İstanbul sözcüğü, köken olarak Eski Grekçe *εἰς τὴν Πόλιν*, *is tim bolin* ya da *Stin Poli*'den geldiği rivayet edilmekte olup (Sakaoğlu, 1993), günümüz Slav ve diğer Balkan dillerinde ise *Stanbula* olarak karşılık bulan, İngilizce *to the city* olarak tabir edilen ve *şehre* anlamına gelen, varılan yere işaret edilen alışıl gelmedik bir anlama sahiptir. Anılan coğrafya 1930 yılında vilayet olarak *İstanbul* adını almıştır (Room, 2006; Göktürk, Soysal ve Türeli, 2010).

19.yüzyılda kullanımıyla şehirden desantralize olan ve karar verme mekânlarını Yıldız, Beylerbeyi ve Dolmabahçe gibi şehir dışı lokasyonlara taşıyan Osmanlı Sarayı, artık şehre de farklı isimler verirken kendisini var eden mekânı ve coğrafyayı unutmaktaydı.

İstanbul, Dünya’da 20.yüzyılda moda olan ancak 21.yüzyılda kâbusa dönüşen çok-kültürlük kavramının çıkış noktası şehirlerden belki de en önemlisidir. Norm ve sistem olarak birden çok kültürün bir arada yaşayabilme pratiği, İstanbul ve sonrasında tüm imparatorluk coğrafyasındaki şehirlerde devam etmiştir. Ayrıca tez çalışmasındaki farklı disiplinlerin inceleme konusu olan şehir yönetimi ve kamu yönetimindeki karar-verme ve karmaşıklık unsurlarının da çıkış noktalarından biridir. *Byzantine* kavramı Bizans’a ait anlamının dışında, daha çok karmaşık organizasyon, entrika ve çok yönlü karar süreçlerindeki karmaşıklığı anlatmak üzere İngilizce sıfat haline gelmiştir (*Byzantine structure, organization* gibi).

İstanbul’u anlamak için geçmiş, ancak bilinebildiği kadar ve zaman zarfında açıklayıcı olabilmektedir. Bu durum ise güncel ve dinamik olup, İstanbul’un hem geçmişe hem de geleceğe giden ilginç bir tarih dinamizmine sahip olduğu deneyimlenmiştir. Şanlıurfa’da *Göbeklitepe* ve civarında bulunan arkeolojik alanda “T” şeklinde inşa edilen dairesel taş formların insan eliyle gömülerek tepe haline getirilmesi, bilinen ilk insan yerleşmesi Çatalhöyük ve daha popüler olan Stonehege’den çok daha önce M.Ö. 11.000 yılına ait olduğu tespit edilen bu mekânlar McGonigal’ın (2011) ifadesiyle *epik çevreleriyle/atmosferleriyle* olan etkileyciliklerinin ötesinde, ilk insan yapısı kentsel yerleşimlere ait arkeolojik kuramları alt üst etmiştir.

İstanbul’da da benzer bir durum tez süreci içinde yaşanmış, eski şehrin Avrupa Yakası Marmara Denizi sahilinde yer alan Yenikapı’da bulunan Marmaray inşaatı esnasında ortaya çıkan buluntular, dünya tarihinde iki gerçekliği değiştirmiştir. Birincisi İstanbul’un bilinen yaşının arkeolojik kazı sonrası 6.000 yıl daha geriye giderek 8.500 yıl olması durumudur. Her ne kadar Sur Dışı’nda bulunan Yarımburgaz Mağaralarındaki buluntular neolitik zamanlara kadara uzanmaktaysa da, Tarihi Yarımada İstanbul olarak kabul edilmiştir. İkincisi ise aynı alanda başka bir katmanda bulunan Roma gemileri, Yenikapı’nın Akdeniz’in hakim liman kenti olduğunu varsayımını desteklemektedir.

Ayrıca bu buluntular, antik döneme ait gemi yapım teknikleri ile modern dönem gemi yapım teknikleri arasındaki geçişin nasıl olduğuna dair kayıp halkayı tamamlar niteliktedir.

Bu bölümde İstanbul'da idari yönetim sistemi ve değişiminin tez sürecindeki dinamizmi özetlenmiş, 2005 yılı sonrası planlama pratiği çeşitliliği tanımlanmıştır.

4.1.1 İstanbul'un idari yönetim sistemi ve değişimi

İstanbul'un idari yönetim sistemi tez çalışması döneminde çeşitli değişikliklere sahne olmuş, karmaşık sistem bileşeni olarak yasal ve kurumsal çerçeve ile alansal yönetim ilişkilerini etkilemiştir. Bu değişken süreç devam etmekte olan üst ölçekli planlama çalışmalarını da belirlemiştir.

Tez çalışması kapsamında büyükşehir/metropoliten ölçeğinde hizmetlerin ve yatırımların eşgüdümü, yönetim performansı gibi süreçleri doğrudan değiştiren bu dinamizmi açıklamak için dönemsel şemalar hazırlanmıştır. 2005 yılından itibaren geliştirilen bu şemalarda coğrafi İstanbul il sınırı içindeki idari organizasyonların isimleri, adetleri, yöneticilerin atanması, seçilmesi, meclisleri oluşumu, meclis üye sayıları gibi bilgileri içerecek şekilde kurgulanmıştır. Bu şemaları destekleyen haritalar ile hangi düzeydeki organizasyonun hangi alanlardan sorumlu olduğu zaman içindeki değişimi açıklanmaya çalışılmıştır.

1984 yılında geçilen büyükşehir yönetimi modelini dört dönem içinde incelemek mümkündür.

- 1984 öncesi dönem: merkezden yerele geçişte vali ve belediye başkanı
- 1984-2004 dönemi: 'büyükşehir' metropoliten yönetim modeline giriş
- 2004-2014 dönemi: değişen sınırlar ve belediye standardizasyonu
- 2014 sonrası dönem: il özel idaresinin sonu ve konsolidasyon

1984 öncesi dönem merkezden yerele geçişte vali ve belediye başkanı kent yönetiminin ana unsurları iken, 1984-2004 yılları 'büyükşehir' metropoliten yönetim modeline giriş olarak adlandırılabilir. 2004-2014 yılları arasındaki dönem değişen sınırlar ve belediye standardizasyonu ile geçmiştir.

2014 yılı sonrası il özel idaresinin kaldırılmasıyla birlikte ve *bütünşehir* modelinin konsolidasyonu İstanbul ve Kocaeli’ndeki pilot uygulamanın ülke ölçeğinde modele dönüşmesi yaşanmıştır.

İstanbul’un coğrafi olarak çakışan üç tür sınırı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi il sınırı, ikincisi büyükşehir belediyesi sınırı, üçüncüsü ise İBBS sınırlarıdır. İBBS’ye göre de İstanbul hem İBBS Düzey 1, hem Düzey 2, hem Düzey 3 Bölgesi olarak tespit edilmiştir.

2004 yılına kadar ilçe sınırları bir alt-sistem gibi büyükşehir sınırlarının tamamını oluşturmuyordu. İkinci aşamada gerçekleşen yasal düzenlemeyle birlikte konsolide edilen otuz dokuz (39) adet büyükşehir ilçe belediyesi bu sınırların tamamına yayılmıştır.

1982 Anayasası’nın 127. Maddesi büyük kentsel sistemler için özel yönetim biçimlerinin kullanılabilmesi hükmüne göre kurulan büyükşehir belediyesi modeli farklı dönemlerde değişime uğramış ve son olarak 2014 yılında yapılan değişiklikle bugünkü halini almıştır.

Çizelge 4.1’de Türkiye’de büyükşehirler ile ilgili yasal düzenlemeler görülmektedir.

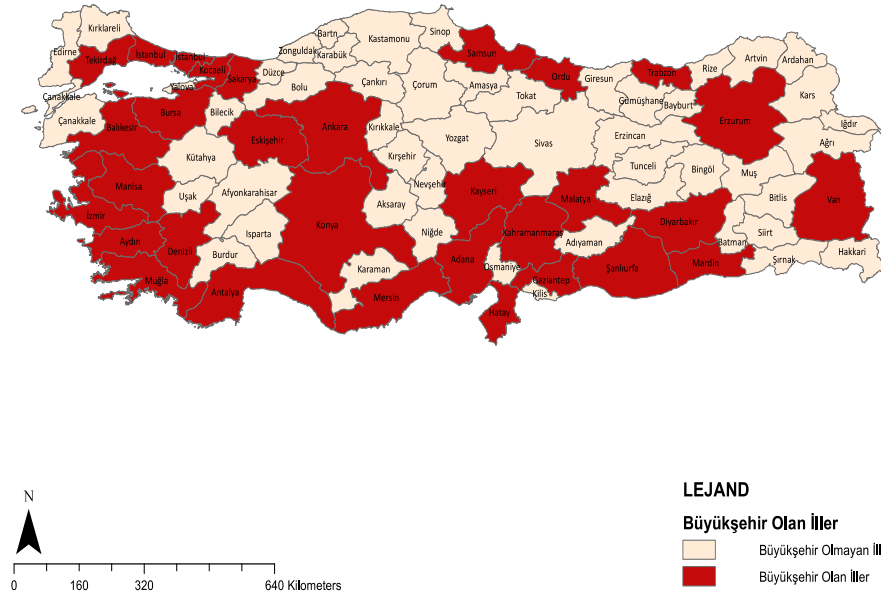
Çizelge 4.1 : Türkiye’de büyükşehirler ile ilgili yasal düzenlemeler.

Yasal Düzenleme	Yıl
2972 Sayılı Kanun	1984
3030 Sayılı Kanun	1984
5216 Sayılı Kanun	2004
5747 Sayılı Kanun	2008
504 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	2014
593 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	2014

2014 yılı itibariyle artık tek bir sınır içinde, tek tip bir alt-yönetim sistemi coğrafi boşluk bırakmadan büyükşehri oluşturarak tek bir meclis ile yeni metropoliten yönetim sistemini oluşturmuştur.

Teknik açıdan bu çok önemli bir reform niteliğindedir. İstanbul ve Kocaeli’nde deneyimlenen pilot uygulama, *bütün-şehir* adıyla eskiden var olan on beş (15) büyükşehir belediyesine ek on beş (15) yeni ilde de geçerli olacak şekilde Türkiye

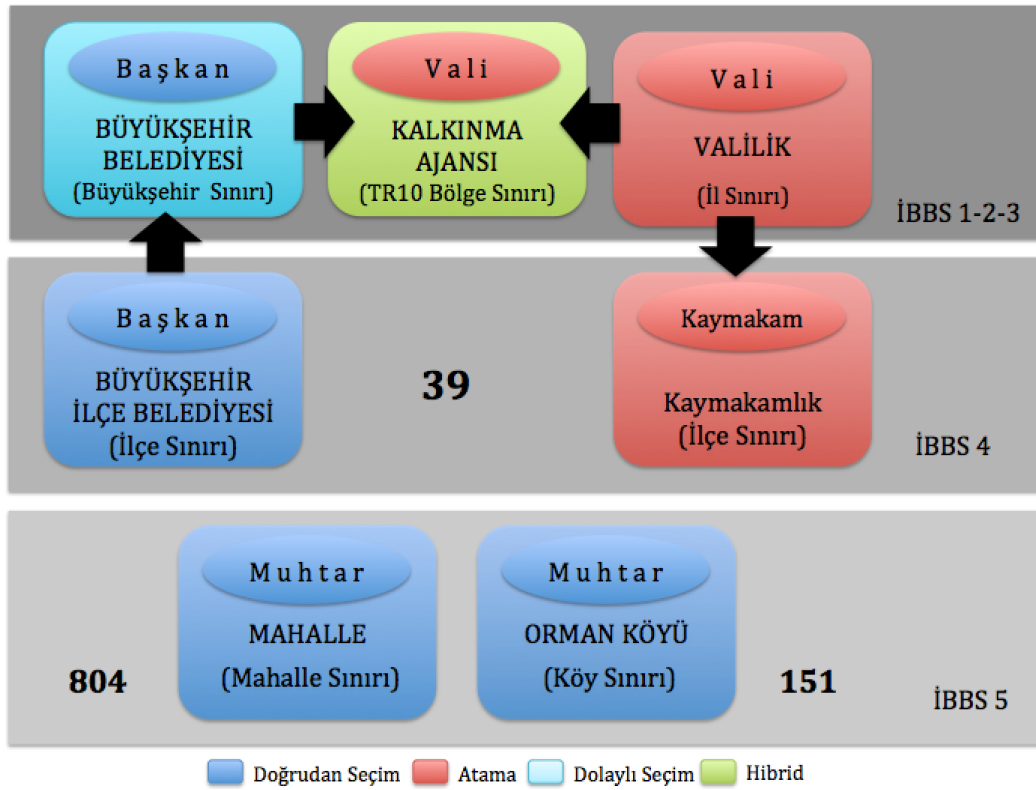
genelinde yaygınlaştırılmıştır. Şekil 4.1’de görüldüğü üzere 2014 yılı itibariyle otuz (30) adet ilin tamamı bu modele geçmiştir



Şekil 4.1 : Türkiye’de ilin tamamı büyükşehir olan adet bütün-şehirler (2014).

Bir önceki dönemdeki idari yönetim sistemi ve alt sistemleri iki düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik oluşturmuştur. Birinci düzey belirsizlik coğrafi düzeyde olup, büyükşehir belediyesi sınır il sınırlarının tamamını kapsamadığı için planlama yetkisi dışındaki alanların varlığı hizmet ve yatırımların optimizasyonu ile ilgili belirsizlikleri beraberinde getirmiştir. İkinci düzey belirsizlik idari düzeyde olup, büyükşehir dışında alt sistem bileşenleri üç farklı türde kamu yönetimi hizmet birimi tarafından yürütülmesi bir diğer belirsizliğe yol açmıştır.

İBBS Düzey 1, Düzey 2 ve Düzey 3 bölgede *İstanbul Kalkınma Ajansı*, Vali’nin başkanlığında 2014 yılına kadar *Büyükşehir Belediyesi*, *İstanbul İl Özel İdaresi* kurumun temsilcileri ve bütçelerinden yapılan kesintiye ek olarak İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odası temsilci ve bütçelerinden kesilen paylarla bütçesi oluşturulan hibrid bir kuruluştur. Büyükşehir Belediye Başkanı doğrudan seçilmektedir. Büyükşehir Meclisi direkt olarak değil dolaylı olarak seçilmektedir. İlçe meclisleri nüfusları oranında büyükşehir meclisine temsilci gönderirler. Şekil 4.2’de 2015 yılı itibariyle İstanbul’un idari yönetim yapısı görülmektedir.



Şekil 4.2 : İstanbul'un idari yönetim aktörleri seviyeleri, oluşumları, sayıları.

İBBS Düzey 4 Bölge sınırlarına denk gelen ilçe birimde de iki yönetim birimi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Vali tarafından atanan *Kaymakam* ve onun birimi *Kaymakamlık* ikincisi ise başkanı ve meclisi halk tarafından seçilen *büyükşehir ilçe belediyesidir*. 2014 yılında İl Özel İdaresi'nin tüzel kişiliği son bulmuş kaynak ve personeli büyükşehir ve ilçe belediyelerine devrolmuştur. Vali tarafından başkanlık edildiği için yıllarca valiliğe bağlı olarak algılanan aslında yerel seçimlerde üyeleri halk tarafından seçilen İl Genel Meclisi, kanunen belediyeler ve belediye birlikleri gibi yerel yönetim birimi olarak hizmet vermiştir.

İBBS Düzey 5 Bölge, köy ve mahalle sınırlarında denk gelmektedir. Hem yerel yönetim hem de merkezi yönetimin temsilcisi olan ve doğrudan halk tarafından seçilen *muhtar*, kelime anlamı olarak otonom anlamına gelmektedir. İstanbul'da yüz elli bir (151) adet *orman köyü*, sekiz yüz dört (804) adet *mahalle* bulunmakta olup toplam 955 adet muhtar bulunmaktadır.

Şekil 4.4' te İstanbul'un değişen idari sınırları görülmektedir. 3030 sayılı Kanun'da kırmızı renkle görülen İBB sınırı ve 2004 yılı öncesi idari yapı harita üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 4.3 : İstanbul'un değişen idari sınırları.

İl sınırının bir kısmından sorumlu olan İBB sınırları içinde ilçe belediyeleri ve ilk kademe belediyeleri yer almaktadır.

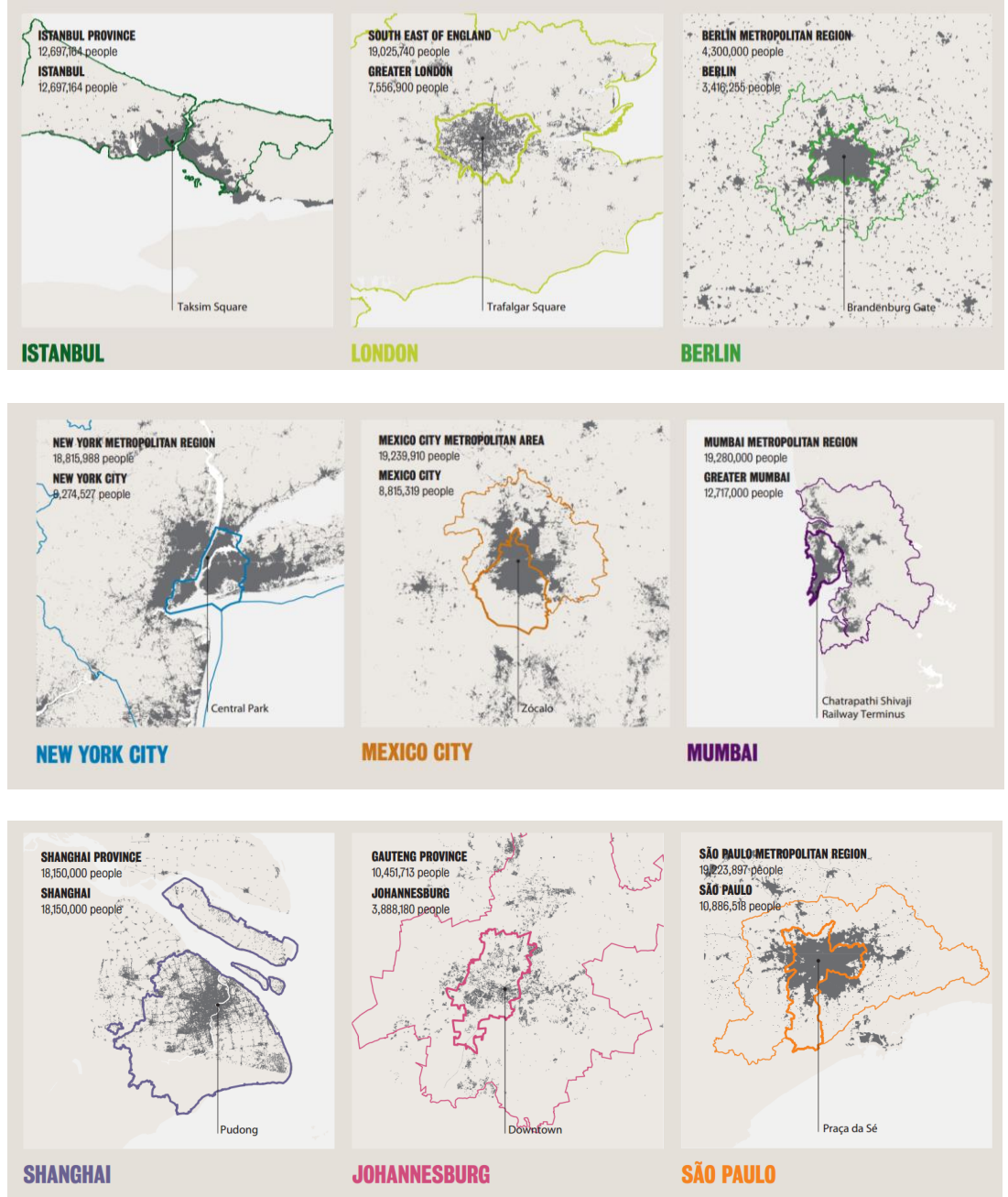
Bu yapı kademeli olan üç (3) adet reform ile tamamen değişmiştir.

Birinci reform, Şekil 4.4'te İBB sınırı il sınırını kapsayacak şekilde genişletilmesi görülmektedir. Bu yeni durum büyükşehir kanununda yeni sorumlulukları da beraberinde getirmiştir. Yasa gereği il bütününe kapsayan çevre düzeni planı ve ulaşım ana planı gibi iki temel planlama görevinin iki (2) yıl içinde tamamlanması görevi, İBB teknik kapasitesi, organizasyon yapısı sebebiyle *adhokratik* bir sürecin de habercisi olmuştur. İMP yapılanması ve gündeminin ana çıkış sebeplerinden biri de bu yeni durumun çok yönlü olarak getirdiği fiili durumlardır.

İkinci reform, üç farklı tüzel kişilik yapısına sahip yerel yönetimlerin varlığının yarattığı imar ve planlama karmaşasının İMP sürecindeki planlama esnasında değişmesidir. Coğrafi sınır farklılıkları içeren *ilçe belediyesi*, *ilk kademe belediyesi* ve *belde belediyesi* olarak çeşitlenen alt sistem bileşenleri 2004 yılında *büyükşehir ilçe belediyesi* olarak metropolün tamamını kapsayacak şekilde homojenleştirilmiştir.

Üçüncü reform, İstanbul ve Kocaeli illerindeki pilot uygulama ile deneyimlenen bu sürecin 2014 yılında Türkiye'deki eski ve yeni tüm büyükşehir statüsündeki illere uygulanmasında il özel idarelerinin kaldırılmasıdır.

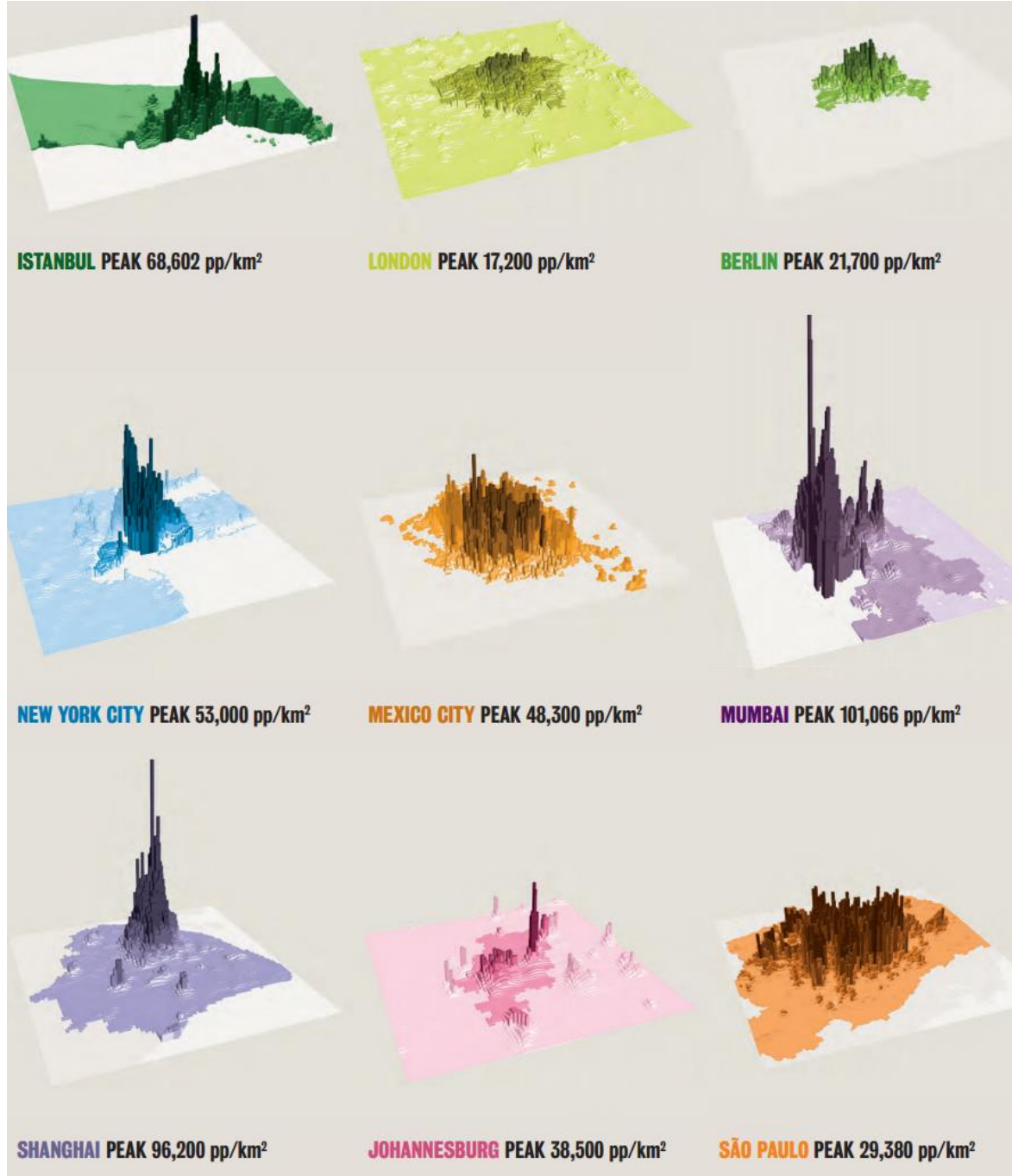
Şekil 4.6, dünya şehirleri ve İstanbul'un metropoliten yönetim sınırları ve nüfuslarının karşılaştırılmasını göstermektedir.



Şekil 4.5 : Dünya şehirleri ve İstanbul'un sınırları karşılaştırılması, LSE (2001).

İl/vilayet ve büyükşehir/metropol yönetimleri sınırları ile kentsel yayılmanın görüldüğü şehirler arasında İstanbul, tek bir sınırlar il, bölge, büyükşehir sınırlarını çakıştırarak tüm gelişmeyi tek bir yönetim kademesinde toplayan tek şehir olma özelliğine kavuşmuştur.

Aynı kaynakta yer alan bir diğerkarşılaştırma yoğun saatlerdeki nüfus yoğunluktur. Şekil 4.7’de dünya şehirleri ve İstanbul’un nüfus yoğunlukları karşılaştırılması yer almaktadır.



Şekil 4.6 : Dünya şehirleri ve İstanbul’un nüfus yoğunlukları, LSE (2001).

Buna göre nüfusun şehirlerin neresinde ne kadar yoğunlaştığı bilgisi de görsel olarak karşılaştırılabilmektedir.

Buna göre Hindistan'ın eski başkenti Bombay zirve saatlerde 101.066 kişi/kilometrekare ile en yoğun şehir olarak ön plana çıkmaktadır.

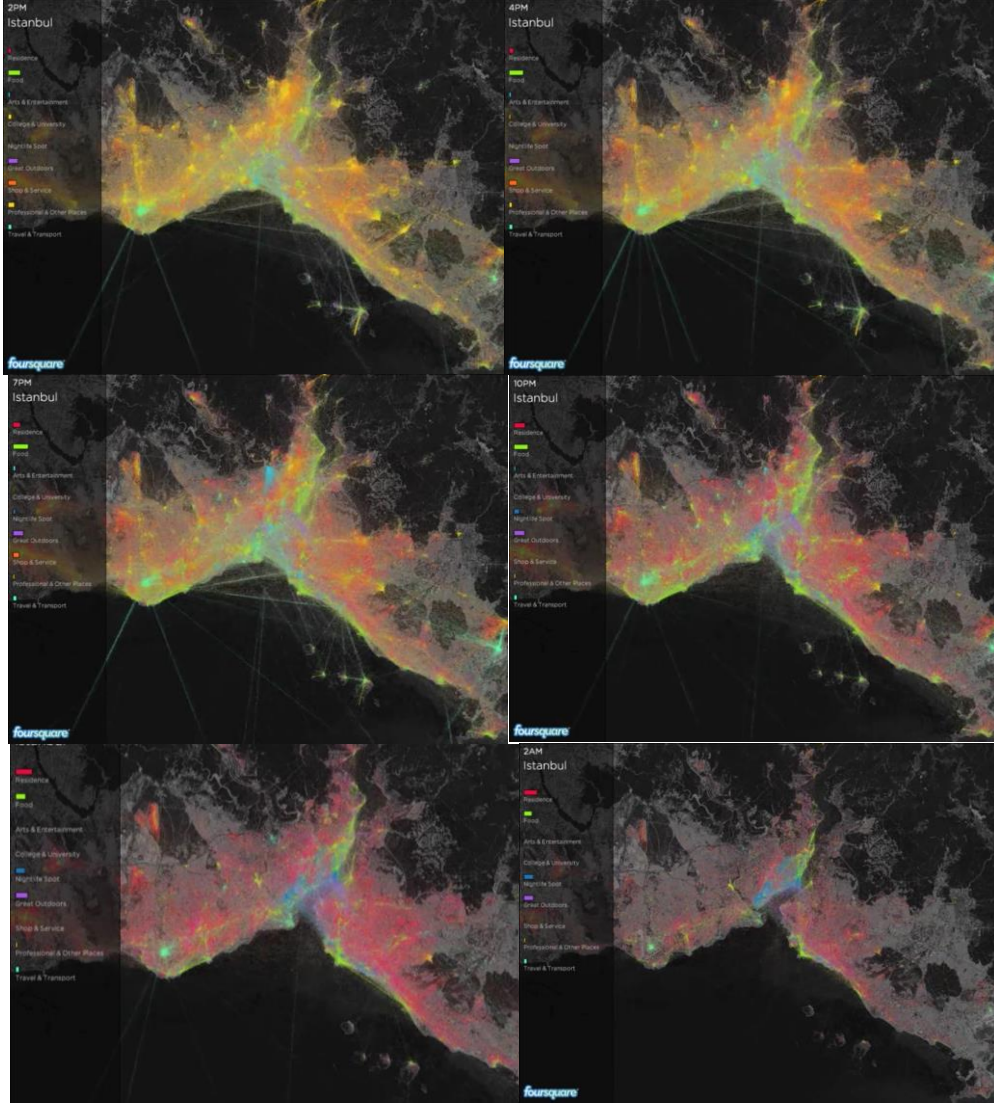
Şangay ise zirve saatlerde 96.200 kişi/kilometrekare ile en yoğun şehirler arasında yer almaktadır. Seçilen dokuz (9) dünya şehri arasında İstanbul ise zirve saatlerde 68.602 kişi/kilometrekare üçüncü büyük yoğunluğa sahip şehirdir. Bu çalışmasının kapsamı tüm dünya şehirleri olamamakla birlikte Avrupa, Asya ve Latin Amerika kıtalarını kapsamaktadır.

Bir diğer bakış açısı ise büyükşehirlerin/metropollerin günlük dinamizmin konumsal aktivitelerin görselleştirmesidir. New York, Londra, Tokyo, San Fransisco ve İstanbul gibi sınırlı sayıda dünya şehrinde akıllı cihazlarda kullanılabilen *Foursquare* isimli uygulama kullanımı sonucu oluşan verinin görselleştirilmesi ücretsiz olarak yayımlanmıştır.

Günün farklı saatlerinde hangi mekânın hangi amaçla kullanıldığı bilgisini insanların mobil telefonlarına yükledikleri bir uygulama sayesinde birbirleriyle paylaşması esnasında ortaya çıkan verinin bir (1) yıllık birikimini otuz (30) saniyelik bir videoya dönüştüren Foursquare firması yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Büyük şehirlerin dinamizmi görülebilir kılınmış, statik veri toplama ve değerlendirmeye ek bir bakış açısı ortaya koymuştur.

Şekil 4.8'de bu uygulamada İstanbul'un bir gününü temsil eden dinamik veri seti videosundan temsili olarak seçilen günün farklı saatlerindeki kesitlerinden altı (6) tanesi görülmektedir.

İstanbul'un nüfusu nedir ve ne olacaktır sorusu, dinamik veri görselleştirmesi örneğinde olduğu gibi artık daha farklı bir şekilde ele alınması gereken sorular olmaktadır.



Şekil 4.7 : İstanbul'un kalp atışları (Url-41).

Amsterdam'da yapılan bir araştırmada günlük haftalık, aylık ve yıllık kentsel sistem olarak tanımlanan dinamizm, kentin farklı zaman dilimlerine göre farklı kullanıcılarının olduğunu kabul etmiş ve planlamanın bu dinamik bakış açısıyla daha etkin ve etkili olabileceğini önermiştir.

4.1.2 Metropoliten yönetimde organizasyonel sistem ve alt-sistemleri

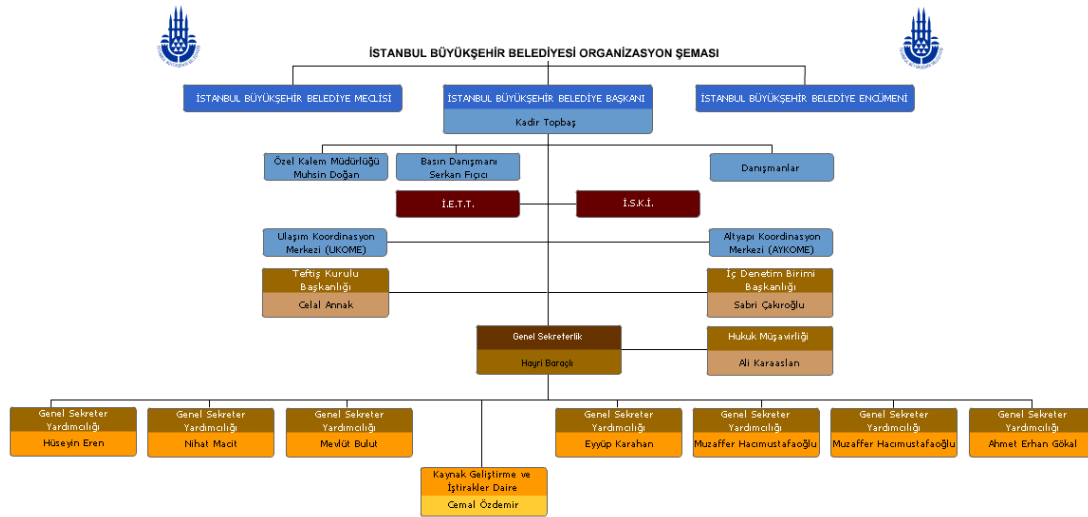
Metropoliten Yönetim sistemi İstanbul özelindeki pilot uygulamalar ile dinamik olarak değişime uğramaktadır. Bir önceki alt bölümde ifade edilen yapısal değişimler sonucu İl Özel İdaresi tüzel kişiliğinin kaldırılması il genelinde büyükşehir belediyesini merkezi yönetim birimlerinin yerel koordinatörü Valilik ile birlikte ilin tamamını yönetim organizasyon haline getirmiştir.

Bu değişim iki zıt kavramın eş zamanlı gerçekleşmesi ile olmuştur. İdari anlamda gayri merkezileşme diğer bir tabirle destantralizasyon ile merkezi yönetim bağlamındaki merkezileşme eş zamanlı ve dinamik olarak gerçekleşmiştir. Güçlü yerel yönetimler ile güçlü merkezi yönetim, yerel yönetim kadrolarının merkezi yönetim kadrolarına dönüşmesi ile idari açıdan yeni bir paradigmal durum ortaya çıkarmıştır. Yereli bilen ve merkezin yaptırımlarını eşgüdüm amaçlı kullanan merkezi yönetim ilginç bir yönetim mekaniğini oluşturmuştur. Planlama açısından kısa süre içinde yaşanan bir örnek durumu net olarak açıklayabilir. İstanbul Çevre Düzeni Planı çalışmalarını koordine eden yerel yönetim bürokratlarının merkezi yönetime atanması ile nerdeyse İstanbul ilinin 1/3 oranında bir alanına denk gelen alanda planlama yetkilerini merkeze alması merkezileşme olarak tanımlanabileceği gibi kısa süre sonra yetkinin yerele devredilerek eski planlama mekaniğine dönülmesi ilk bakışta farklı algılanabileceği gibi, yeni fiili durmada merkezi yönetime bağlı yatırımcı ve işletmeciler sektörel birimlerin etkin koordinasyonun 2005 yılında başlayan planlama sürecinde etkin olmayan merkezi yönetim katılımının on (10) yıl sonra etkin olarak gerçekleşmesi açısından planlamanın koordinasyon kapasitesinin artırılması açısından çoklu anlamlar taşımaktadır.

Planlamada eşgüdüm, hem yatay hem de düşey ekseninde var olabildiği ölçüde anlam taşımaktadır. Bu dinamik denge neredeyse imkânsız bir durumdur. Bu dengenin pratik düzlemde deneyimlenmesi 2005-2010 yılları arasındaki on (10) yıl içerisinde gerçekleşmiş ve gözlemlenmiştir.

4.1.2.1 Metropoliten yönetim kurumu olarak İBB

İBB, Türkiye'nin en büyük kamu kurumu olup, 2014 yılı itibariyle İl Özel İdaresi'nin büyükşehirlerden kaldırılması ile birlikte İstanbul İl idari sınırının tamamını kapsayan Büyükşehir Yetki alanının tamamını yöneten metropoliten yönetim kuruluşudur. 5366 sayılı Kanun ile görev yapmaktadır.



Şekil 4.8 : İBB organizasyon şemasında üst yönetim (Url-42).

80'in üzerinde müdürlük, bunların bağlı bulunduğu daire başkanlıkları sektörlerine göre yedi (7) adet genel sekreter yardımcısına bağlı, atanmış bir (1) genel sekreter ile yirmi beş (25) adet şirketi yöneten, kanun gereği kendileri ayrı bütçeleri olan iki genel müdürlüğü bünyesinde barındıran bir yapıya sahiptir. Doğrudan halk tarafından seçilen Başkan ve yine halk tarafından seçilen ilçe belediye meclis üyelerinin nüfusları oranında gönderdiği yerlerden oluşan Büyükşehir Meclisi ve Encümeni, yöntem olarak dünyada hatırı sayılır bir öncülüğe ve deneyime sahiptir. Mekanik olarak Londra, New York gibi dünya metropollerinde *seçilmiş başkan* uygulaması çok yeniyken, Amsterdam, Rotterdam gibi Hollanda şehirlerinde meclis üyeleri arasından atama ile kent yöneticileri göreve başlayabilmektedir. Bu ise işlevsel mekanizma ve yerel demokrasi arasındaki ilişkiye başka bir bakış açısı getirmektedir.

4.1.2.2 Metropolitan yönetim şirketleri ve BİMTAŞ

ABD'de özel sektör yardımıyla kent yönetimi sosyal inovasyon olarak tanımlanmaktadır. İstanbul'da kamu yönetimi kasıtları ve coğrafi bakış açısı olmadan eski tekniklerle mevcut sorunların çözülmesini zorlaştırdığı için 1984 sonrası büyükşehir yönetimi için yeni yasal çerçeve içinde yerel yönetimlerin hissedar oldukları şirketler vasıtasıyla hizmetlerin daha etkin gerçekleştirilmesi mümkün olabilmıştır. İBB, yapısal olarak seçilmişlerden oluşan yönetimi, atanmış kamu yönetimi birimi departmanları, iki özel kuruluşu ve bu yapının tamamlayıcısı

şirketleri ile bütündür. İBB'nin kurduğu ve hissedarı olduğu şirketler organizasyon şeması içinde bir dire başkanlığı tarafında koordine edilmekte ve yönetimi İBB tarafından atanmaktadır. 2015 yılı Nisan ayı itibariyle İBB'ye bağlı yirmi beş (25) adet şirket bulunmaktadır. Bu şirketler aşağıda sıralanmıştır.

- AĞAÇ A.Ş.
- BELBİM A.Ş.
- BELTUR A.Ş.
- BİMTAŞ
- BOĞAZİÇİ YÖNETİM A.Ş.
- HAMİDİYE A.Ş.
- İGDAŞ
- İSBAK A.Ş.
- İSFALT A.Ş.
- İSPARK A.Ş.
- İSTAÇ A.Ş.
- İSTANBUL DÜNYA
- TİCARET MERKEZİ A.Ş.
- İSTANBUL ENERJİ A.Ş.
- İSTANBUL HALK EKMEK A.Ş.
- İSTANBUL İMAR A.Ş.
- İSTANBUL ULAŞIM A.Ş.
- İSTIME MEDYA A.Ş.
- İSTON A.Ş.
- KİPTAŞ
- İSTANBUL OTOBÜS A.Ş.
- KÜLTÜR A.Ş.
- SAĞLIK A.Ş.
- SPOR A.Ş.
- ŞEHİR HATLARI A.Ş.
- UGETAM A.Ş.

İBB iştiraklerinden biri olan BİMTAŞ diğer tüm şirketlerden farklı işlev, görev ve dinamizme sahiptir. BİMTAŞ, kurulduğu yıldan beri, İBB başta olmak üzere diğer kurum ve kuruluşlara proje ve teknik destek hizmetleri veren bir şirket olmasının ötesinde tüm projelerin kontrollerinin yapıldığı özel bir konuma sahip idi. Hisseleri İBB ve bağlı kuruluşlarına ait bir anonim şirket olan BİMTAŞ, öncü proje ve süreçler ile bilgi hizmeti üretmiştir. Ağırlıklı rolü zaman içinde İBB'nin proje müşavirlik ve kontrol hizmetleri, insan kaynakları yönetimi, birim ve kurum inşası, proje yönetimi, planlama ve lazer tarama gibi yenilikçi teknoloji uygulamaları hizmetlerini yürüten şirket deneyimlerini diğer şehirlere de aktarmaktadır.

Faaliyet alanları arasında mimari projeler, rölöve, restitüsyon ve restorasyon projeleri, kentsel tasarım projeleri, imar planlama faaliyetleri ve LİDAR teknolojisi ile gerçekleştirilen haritacılık faaliyetleri yer almaktadır. Şirket bünyesinde Ar-ge mantığında çalışma yürütülen iki adet merkez bulunmaktadır. İMP (İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi) ve LTTM (Lazer Tarama Teknolojileri Merkezi) faaliyetlerini Türkiye’de ilk defa yapılan projeleriyle sürdürmektedir.

BİMTAŞ tarihindeki önemli gelişmelere Çizelge 4.2’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.2 : Bimtaş tarihindeki önemli gelişmeler.

Yıl	Gelişme
1985	İSMER’in kuruluşu
1986	Bimtaş ismi ve müşavirlik hizmetleri
1997	Genel Merkez/Altunizade
2001	Laboratuvar/Yenibosna
2003	Zeytinburnu Şantiyesi, Fatih ve K.Çekmece Şantiyesi
2005	İMP / Tarihi Çevreyi Koruma Projesi Tepebaşı Şantiyesi
2007	Genel Merkez/Tepebaşı
2012	LTTM / Havadan Lazer Tarama Teknolojisi
2014	İMP ve LTTM marka tescili
2015	Stratejik Plan çalışması

Şekil 4.9’da BİMTAŞ’ın Türkiye’de proje yaptığı iller ve Şekil 4.10’da BİMTAŞ’ta yeniden yapılanmanın grafik dışavurumu görülmektedir.

EK L’de BİMTAŞ’ın gerçekleştirdiği projelerin bazıları yer almaktadır. Projelerin ve kurumların çeşitliliği dikkat çekicidir.



Şekil 4.9 : BİMTAŞ'ın Türkiye'de proje yaptığı iller.

Multi-disiplinli bir insan kaynağı ile öncü projelerde deneyimine sahip BİMTAŞ Türkiye'nin 20'ye yakın ilinde esnek çalışma modelleri ile kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla sözleşme bazlı proje hizmetleri yürütmektedir.



Şekil 4.10 : İMP'de yeniden yapılanmanın grafik dışavurumu, Akın (2012).

Daha sonraki bölümlerde yeniden yapılanma süreçleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.1.2.3 Metropoliten yönetim merkezleri ve İMP

Diğer İBB merkezleri arasında yer alan *Trafik Yönetim Merkezi*, *Yatırım Bilgilendirme Merkezi*, *Afet Koordinasyon Merkezi*, yada *İstanbul Şehircilik Atölyesi* gibi formel bir statüsü olmayan İMP, formelliğini BİMTAŞ'tan almaktadır. Bu bağlamda süreç içinde 2011 yılındaki mekânsal entegrasyon süreci ile birlikte

pseudo-kuruluş sürecinde bu konuda eleştirilere rağmen literatür araştırmasında ve diğer dünya ülke örneklerinde gördüğümüz kamunun özel yüzü, adhokratik, konsültokratik ve hatta eş zamanlı olarak bürokratik bir durum, mod, davranış, tutum ve süreçler ile açıklanabilmektedir.

İstanbul'un geleceğine yön verecek planlama çalışmalarının eşgüdüm içerisinde yürütülerek, teknik ve tasarım çalışmalarını etkin bir şekilde yürütebilmek için İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Dr. Kadir Topbaş 2005 yılında BİMTAŞ bünyesinde bir uzmanlık merkezini hayata geçirmiştir.

Türkiye ve İstanbul'un saygın üniversitelerinden gelen akademisyenler ve uygulama tecrübesine sahip uzmanların denetiminde farklı çalışma grubu İstanbul'u farklı bileşenleri ile araştırmaya başlamıştır. Geçici süre ile kurulan on üç (13) çalışma grubu kısa süre içinde hem mevzuat gereği tamamlanması gereken üst ölçekli plan çalışmalarını, hem de İBB'nin çeşitli birimlerinin ihtiyaç duyduğu alanlardaki araştırma, proje geliştirme görevlerini yerine getirmeye özen göstermiştir.

Daha sonra BİMTAŞ Genel Merkezi'ne dönüşecek olan İstanbul'un Beyoğlu İlçesi Tepebaşı'ndaki yaklaşık on bin (10.000) metrekaresel çalışma ofisi, kısaca *İMP - İstanbul Metropolitan Planlama* olarak anılmış, yerli ve yabancı yerel yönetimler, üniversiteler, çeşitli kurumlar için çalıştayların düzenlendiği, araştırma faaliyetlerinin desteklendiği, yüz yüze bilgi alışverişinin gerçekleştiği mekân haline gelmiştir.

Kentsel tasarım ile ilgili büyük ölçekli proje deneyimleri, planlamada yenilikçi bir yöntem olarak *plan sonrası proje* yerine, *planla birlikte proje* olgusunu öne çıkarmış, hak sahipleri, vatandaşlar, ilgili idare arasındaki iletişim ile belirlenen tasarım süreci, sağlıklı planlama sürecine girdi sağlayan bir açılım sağlamıştır. Zaman içinde sayıca küçülerek daha kompakt bir hale gelen İMP, BİMTAŞ Genel Merkezi ile birlikte profesyonel iş süreçlerini oturtmuş, kurumsallaşma noktasına gelmiştir.

Takip ettiği 6. ve 7. Çerçeve Programı Projeleri ile Türkiye-Avrupa Birliği ortak Ar-Ge havuzundan İBB ve Türkiye adına sektörel projelerde ortak olan BİMTAŞ, H2020 programı kapsamında yeni Ar-Ge ortaklıkları için çalışmaktadır.

Organizasyonun yaşam döngüsüne bakıldığında zaman çok sayıda İBB biriminin kurum inşası ve kapasite geliştirmesinin kendine has yöntem ve süreçlerle gerçekleştiren

BİMTAŞ, yüksek hem teknoloji uygulamaları hem de yerel ve uluslararası kapasite geliştirme deneyimlerini profesyonelleştirme vizyonu ile 2015 yılına girmiştir.

Ar-ge ve inovasyon ülke ölçeğinde ekonomik kalkınma vizyonunun bir parçası haline gelmesi ile birlikte yeni bir döneme girilmiştir. Ancak burada tez çalışması kapsamında deneyimlenen boyutları ile özellikle kentsel yönetim ve planlamada ar-ge kapsamının yasal zeminde de geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bazı İBB şirketlerinin ar-ge birimlerinin kurulması İTÜ teknoparkta yer almaları, üniversite işbirlikleri sonucundaki eğilim, İBB üst yönetimi tarafından 2015 yılında açıklanan İBB ar-ge merkezleri vizyonu ile bir başka dönemece girmiştir.

4.1.3 İstanbul’da 2005 yılı sonrası planlama pratiği çeşitliliği

Tez çalışması konusunda yer alan ve farklı düzeylerde non-lineer olarak gözlemlenen planlama proje ve süreçleri çeşitlilik arz etmektedir. Bu çeşitlilik değişen yasal ve yönetsel çerçeveleri, coğrafi ve idari sınırları hesaba katarak dinamik olarak analiz edilmesi gerçekçidir. Gerek yerel yönetimlerde gerekse uzmanların bu dinamizmi algılayamadıkları ya da algılamadıkları anlaşılmıştır. Örneğin bu dönemde özellikle Batı Avrupa’daki üniversitelerin lisans, yüksek lisans, doktora düzeyinde ve farklı bilim dallarından gelen araştırmacı ve öğrencilerin İstanbul üzerine yapmış oldukları çalışmalarda kendi ülkelerindeki gibi dinamik olamayan ya da çok düşük seviyeli dinamizm ile İstanbul’u anlamaya çalışma yanlılığına sıklıkla düştükleri defalarca deneyimlenmiştir. Aşağıda 2005-2105 yılları arasında İstanbul ile ilgili üst ölçekli planlama gündemleri sıralanmıştır;

- Çevre düzeni planlaması (İl, İBBS Düzey 2 bölge, alt-bölge ölçeğinde),
- Ulaşım planlaması (İl ve ülke ölçeğinde),
- Bölge planlama (İl/İBBS Düzey 2 bölge ölçeğinde),
- Bütünleşik kıyı alanları yönetimi planlaması (İl ve ülke ölçeğinde),
- Turizm planlaması (İl ölçeğinde),
- Lojistik planlaması (İl ve ülke ölçeğinde),
- Siluet planlaması (Belirli alanlarda),
- Aydınlatma planlaması (İl ölçeğinde),

- Alan yönetim planlaması (Sit alanları kapsamında),
- Stratejik planlama (İl, büyükşehir ve ilçe belediyeleri kapsamında) ve
- Mekânsal stratejik planlamadır (Ülke ve bölge ölçeğinde).

Sıralanan planlama gündemleri farklı kurum, çalışma modeli ve aşamadan oluşmakta olup tez çalışmasında bunlardan bazıları daha detaylı incelenmek için seçilmiştir. Akıllı şehir uygulamaları için alt yapı sistemleri ve sensor sistemleri entegrasyonu gerekmektedir, bu kadar fazla tür planının etkileşimi *kentsel yönetim sistemi performansı* belirleyecek geri-bildirim mekanizmalarının etkinliği ile orantılıdır.

4.2 İMP'yi Araştırmak: Tanımlanamayan Planlama Organizasyonu

Gözlemlenen ve deneyimlenen çoklu anlam dünyası ve etkileşimleri sonucu İMP'nin tanımlanması güç olan bir planlama organizasyonu olduğunu anlaşılmıştır. Kaptan'a (2009) göre "İMP enformel şehrin enformel planlama kuruluşudur".

Tez çalışması alan çalışması kapsamında bu belirsizlik bağlamı şu sorular yardımıyla gerçekleştirilmiştir; İMP nedir? İMP'ye neden ihtiyaç duyulmuştur? Kuruluşunda itibaren nasıl bir değişim geçirmiştir? Nasıl çalışır? Neler yapar? Yaptıkları ne işe yarar? Yeni bir organizasyon yapısı olarak *adhokrasi*, *bürokrasi*, *konsultokrasi* örüntüleri (*İng.pattern*) nelerdir? Gerçekleştirilen çalışmaların yenilikçi katkıları var mıdır, varsa bunlar nelerdir?

Farklı aktörlerin asimetrik bir şekilde birbirinden öğrenme dinamiklerini sağlamaındaki işlevi nedir? Kurumsal kapasite ve öğrenme ilişkisi nasıldır? Ders çıkarma süreçlerindeki tekil, ikili, negatif geribildirim döngüleri (*İng.feed-back loop*) nelerdir?

Özgörev (misyon) algılamasının yol açtığı *belirsizlik* süreçleri var mıdır? Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde yapılan belirsizlik analizlerinde saptanan semptomların hangileri burada da gözlemlenmiştir?

e-yönetişim gibi yenilikçi uygulamaların bu konudaki sorunların çözümünde bir açılım sağlayabilir mi? İMP'nin İstanbul ve Türkiye'deki hatta dünyanın diğer kentlerindeki yerel yönetimler için bir kapasite geliştirme merkezi olma potansiyeli var mıdır?

Tez çalışması kuramsal ve kavramsal olarak bu soruların yanıtlarını, ana araştırma sorusu ve destekleyici araştırma soruyla oluşturulan hipotezleri doğrulamayı ya da yanlışlamayı alan çalışması ile ilişkilendirilmesiyle gerçekleştirmektedir.

Tez sonuçları ve tartışmalarını zenginleştirmesi açısından bu sorular yardımcı olmaktadır.

4.2.1 İMP bir başlangıç mı, bir kesit mi?

İMP, 2005-2007 yılları arasında ağırlıklı olarak danışmanlar tarafından var edilen bir söylem içerisinde kendisine aşırı önem atfeden ve söylem olarak zamandan bağımsız bir *ilk olma hali* ile özdeşleştirilen bir varoluş çerçevesine sahipti. Ancak yapılan mülakatlar, derinlemesine gözlem ve literatür araştırması sonucunda ilk ya da öncü olma halinin gerçek olmadığı anlaşılmıştır. 1984 yılı öncesi İmar ve İskân Bakanlığı tarafından kurulan Büyük İstanbul Nazım Plan Bürosu, 1984 yılında kurulan İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Şehir Planlama Müdürlüğü kadrolarını oluşturmuş, 2000’li yıllarda esnek çalışma modeli *atölye* kavramıyla özdeşleşen İstanbul Şehircilik Atölyesi (İŞAT) sürecinden esinlenmiş hatta bir görüşe göre çalınarak oluşturulan model, daha sonra 2014 yılı itibariyle başlayan ülke mekânsal stratejik planlama çalışmalarına esin kaynağı olmuştur. Şekil 4.11’de İMP’nin epistemolojik olarak etkileşim içinde bulunduğu kurumlar.



Şekil 4.11 : İMP’nin varlıksal olarak etkileşim içinde bulunduğu kurumlar.

Bu sonuca tüm süreçlerin tamamında yer alan birincil kaynak uzmanların varlığı ve onlarla yapılan mülakatların literatür ile desteklenmesi ile varılmıştır. 18.yüzyıldan beri devam eden modernleşme sürecinin bir unsuru olan ve toplumsal kültür, değer yargısı ve davranış biçimi ile de özdeşleşen *kopyalama* davranışının bir örneği olarak Paris'ten *esinlenilen* Paris Şehircilik Atölyesi APUR, İMP sürecindeki kökenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

APUR yetkilileri ile yapılan mülakatlarda APUR'un yetmiş beş (75) yıllık bir kurum olarak sadece Paris merkezin şehircilik projelerinin yansısı dünyadaki diğer Frankofon bölgeler, eski koloniler ve etki alanlarında proje yapma işlevi olduğu APUR yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Tez süresi döneminde APUR, İstanbul'da proje yapmak için doğrudan taleplerden sonra, uluslararası diplomasi enstrümanlarını kullanarak merkezi olmayan işbirliği (*İng.décentralised cooperation*) gibi çerçevesi adında ancak bunun tam zıddı bir şekilde yukardan aşağı (*İng.top-down*) bir yaklaşımla üst düzey bürokratik kanallarla proje yapabilmıştır. Bununla beraber Fransızların *Région Parisienne* olarak adlandırdıkları *Büyük Paris*, resmi olarak *Île-de-France* bölgesindeki şehircilik yönetimi enstitüsü IAU (*Fr.L'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France*), metropoliten ölçekte faaliyet göstermektedir. APUR, IAU'nun varlığından tedirgin olmakta, alanına girildiği algısı ile birlikte çalışmama eğilimi göstermektedir.

Bu örneklerden anlaşılacağı üzere esinlenilen kurum ve kültürü ile ilginç benzerlikler bulunmaktadır.

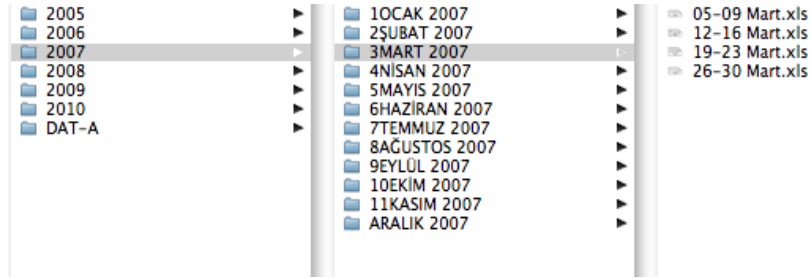
4.2.2 Veri kümeleri ve analiz çerçevesi

Kurumların yönetimindeki hakim patronaj algısı tez çalışmasındaki kurumsal kapasite ölçümünde veri kaynaklarından birine odaklanmayı gerektirmektedir. Çünkü İMP algılamasındaki temel faktör, diğer kurumlarda olduğu gibi yürütücüsü ya da koordinatörün algılanması ile mevcuttur.

Organizasyon yapısında *yönetim koordinasyon* olarak tanımlanan, sözel iletişimde kısaca *sekretarya* olarak anılan birim aslında ve sadece İMP koordinatörünün iletişim süreçlerini koordine etmekteydi. Tez çalışmasının veri analizinde bu birimden temin edilen veri kümesi anlamlı bilgi üretimindeki ilk basamak olarak belirlenmiştir.

EK C’de on iki (12) sayı çıkan İMP Bültenleri görülmektedir. EK D’de ise tek sayı çıkan İMP Dergisi görülmektedir. EK E’de Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan İMP Broşürleri görülebilir. EK F’de ise belirli süre ve sayıda düzenlenen İMP Çarşamba Söyleşileri/Seminerleri konu ve konuşmacılarından oluşan posterler görülmektedir. EK G, Almanak 2005-2006, EK H ise Almanak 2007 metinlerini içermekte olup bu yıllardaki tüm etkinlikler tarih ve türüne göre sınıflandırılmıştır.

Araştırma Çerçevesinde Veri Kümesi 1 olarak adlandırılan ve 2005-2011 yılları arasında sürekliliği büyük ölçüde aksamadan oluşturulan bu veri kümesinde, İMP yürütücüsü/ koordinatörünün katıldığı toplantılarının gün, saat, katılımcı ve varsa gündemin yer aldığı veri kümesidir. Şekil 4.12’te İMP toplantıları yıllık ve haftalık sınıflandırması örneği görülmektedir.



Şekil 4.12 : İMP toplantıları yıllık ve haftalık sınıflandırması.

Organizasyonun bütününden çok yürütücüye odaklanılması, kayıt sistemlerinin genel bir sistemden çok özel kişiye atfen organize olan yönetim destek ekibi tarafından oluşturulan veri setleri tasnif edilerek tez çalışmasına girdi sağlayacak işlemlerden geçirilmiştir. Haftalık Program olarak adlandırılan bu veri kümesi birincil kaynaklardan önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Şekil 4.13’te İMP Haftalık Program örneği (2005-2011) görülmektedir.

SAAT	19 March 07 PAZARTESİ	20 March 07 SALİ	21 March 07 ÇARŞAMBA	22 March 07 PERŞEMBE	23 March 07 CUMA
09:00					
09:30		İRFAN UZUN			
10:00					
10:30		LONDON SCHOOL of ECONOMICS		İRFAN UZUN	
11:00		ÜLKE ve BÖLGE SUNUM (ORTA SALON)			
11:30					
12:00				SUNUK PASİNER (TÜLİN ERSÖZ ARACLIĞIYLA)	
12:30					
13:00	ÖNDER KAZAZOĞLU	AVADOLU YAKASI SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ BŞK. FIAT FETTAHOĞLU	BEYLÜKÖZÜ BLD. MECLİS ÜYESİ İSMAIL GÖRGÜLLÜ	İGİAD VEYSEL GUÇTEKİN	RUMELİ TÜRKLERİ DER. GENEL BŞK. GÜLTEKİN KARAMAN
13:30		BEYAZET DERNEK KOOP. BŞK. DEMİR KUNTER	KÂĞITHANE BLD. TEKNİK BŞK. YRD. HASAN ÇAKIR	OSMAN ÖNDEŞ AMBARLILMANI	
14:00			HASAN ÇAKIR ECZACIBAŞI İNŞAAT NAMIK KEMAL İZLER	FEVZİ SÖNMEZ AMBARLILMANI	
14:30		ŞİVAN PULLUR		KUBİLAY UMUL NURUL İNŞAAT	
15:00	NAKLİYE AMBARLILARI TOPLANTISI İRFAN UZUN	YÖNETİM KOORDİNASYON			
15:30	MUZAFFER HACIMUSTAFAOĞLU RAFET BOZDOĞAN (ORTA TOP. SALONU)	LONDON SCHOOL of ECONOMICS METROPOLİTEN PLANLAMA SUNUM (ORTA SALON)	DRAGOS DERNEK TOPLANTISI (HAKTAN ve YARŞMALAR GRUBU)	EMEKÇİLER SİTESİ YAPI KOOP. YON. KUR. BŞK. ÖMER GEZMİŞ ve HASAN KARAHAN	GRUP YÜRÜTÜCÜLERİYLE 1/25.000 NAZIM PLAN TOPLANTISI
16:00		MMAR FATİH KEŞİNGİ			
16:30	PROF. DR. GÜNGÖR ERDÜNLÜ	AVRUPA YAKASI MERMER ATÖLYECİLERİ DERNEĞİ TEVHİK KRİBAO	BİLGİ UNIV. MURAT GÜVENÇ SİBEL BOZDOĞAN	HASAN ALİ ŞEN BAŞBAKANLIK YATIRIM DESTEK VE TANITIM AJANSI	
17:00					
17:30					
18:00					
18:30					
19:00	SARAYCIANE	GEZİME FEN İŞLERİ MÜD. ŞABAN SARAY ARACLIĞIYLA RAMAZAN KEPEL	RVA	BEYLÜKÖZÜ BLD. BŞK. VEHİDİ ORAKÇI, DURSUN, KIRACI, HADİMKÖY, MURATBEY, ORTAKÖY, YAKUPLU, TEPEKİ, KUMBURGAZ BLD. (ORTA SALON)	ARKİTERA TOPLANTILARI "İSTANBULUN LOJİSTİK SORUNLARI"
19:30					
20:00				LONDRA SUNUM	

Şekil 4.13 : İMP Haftalık Program örneği (2005-2011).

Microsoft® Excel yazılımı ile oluşturulup Adobe® Acrobat yazılımı ile .pdf formatında İMP’de bulunan sabit bilgisayarların tümünün ortak kullanımına sunulan Haftalık Program veri kümesi toplam 306 adet dosyadan oluşmaktadır. Temmuz 2005 ile Haziran 2011 tarihleri arasında İMP’nin iki yürütücüsü/koordinatörünün programını kapsayan tüm toplantılar, 306 dosyadan tek bir dosya haline getirilmiştir.

Bu işlem esnasında program oluşturmada belirli bir standardın gözetildiği, ancak toplantı adı, gündemi ve katılımcıları bilgisinin bu veri kümesinde standart olmadığı gözlemlenmiştir. Daha sonra bir ayıklama işleminden geçerek araştırma çerçevesinde değerlendirilmek üzere toplantı türleri, zaman ve belirlenen aktör türleri sınıflandırmasına gidilmiştir.

Bu veri kümesini destekleyen ikinci bir veri kümesi Araştırma Çerçevesinde Veri Kümesi 2 olarak adlandırılan Toplantı Katılım Çizelgeleridir. Bu çizelgeler Haftalık Program gibi sayısal ortamda değil matbu formlardan oluşmaktadır. Toplantılarda yer alan katılımcıların ad, soyadı, kurum bilgisi, görevi, irtibat bilgileri ile imzalarından oluşmaktadır. Toplantı Katılım Çizelgesi bütün toplantılarda doldurulmamış, doldurulan toplantılarda toplantıya geç gelenler, çıkanlar, unutanlar gibi sebepler yüzünden tüm katılımcılar tarafından doldurulmamış olduğu gözlemlenmiştir. Şekil 4.14’te İMP toplantı ham verilerinin bütünleştirilmesi örneği görülmektedir.

data-set1.xls															
D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39			
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52			
53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65			
66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78			
79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91			
92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104			
105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117			
118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130			
131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143			
144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156			
157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169			
170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182			
183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195			
196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208			
209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221			
222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234			
235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247			
248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260			
261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273			
274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286			
287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299			
300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312			
313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325			
326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338			
339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351			
352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364			
365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377			
378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390			
391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403			
404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416			
417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429			
430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442			
443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455			
456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468			
469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481			
482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494			
495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507			
508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520			
521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533			
534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546			
547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559			
560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572			
573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585			
586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598			
599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611			
612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624			
625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637			
638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650			
651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663			
664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676			
677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689			
690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702			
703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715			
716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728			
729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741			
742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754			
755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767			
768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780			
781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793			
794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806			
807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819			
820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832			
833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845			
846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858			
859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871			
872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884			
885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897			
898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910			
911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923			
924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936			
937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949			
950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962			
963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975			
976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988			
989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001			
1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014			
1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027			
1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040			
1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053			
1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066			
1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079			
1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092			
1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105			
1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118			
1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131			
1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144			
1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157			
1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170			
1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183			
1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196			
1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209			
1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222			
1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235			
1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248			
1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261			
1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274			
1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287			
1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300			
1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313			
1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326			
1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339			
1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352			
1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365			
1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378			
1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391			
1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404			
1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	14								

kullanılmaktadır. Ham olarak bu veri bulunmadığı için derinlemesine görüşme ve gözlem teknikleri ile bu veri kümesi oluşturulmuş ve analiz edilmiştir.

Beşinci veri kümesi Araştırma Çerçevesinde Veri Kümesi 5 olarak adlandırılan ve araştırma sürecindeki insan kaynakları değişiminin tespiti için gerekli olan veri kümesidir. Bu ham veri kümesinin bir bölümü, belirli dönemlerde yönetim tarafından tutulan kayıtlardan oluşmaktadır. Bu veri kümesinin analizi tez çalışmasının İMP insan kaynakları yönetimi analizi bağlamında disiplinler-arasılık bölümüne girdi sağlamaktadır.

Politika üretim süreci olarak kavramsallaştırılan bu yaklaşımları ve politika ağlarında belirsizlik analizlerini, kentsel gelişme politikası olan planlama sürecine adapte etmek bu tez çalışmasının özgün yaklaşımlarından birdir.

Ancak bu konuda zorlayıcı hususlardan biri; ölçüme baz alınacak tartışmalarda bir muhakeme düzeyinin ve bunu yapılandıracak düzenleyici kuralların olmasının bazı analizler için bir ön koşul niteliğinde olmasıdır.

Tez çalışmasının alan çalışmasında uygulanacak metot kümesinin seçiminde politika geliştirme biçimlenmeleri yol oynamaktadır. Literatürde iki çeşit politika geliştirme göze çarpmaktadır.

Bunlardan ilki; alternatifler arasında seçim yapmaya dayalı sorun çözmek, ikincisi ise argüman değişimi yaparak politika geliştirmektir. İstanbul’da deneyimlenen üst ölçekli planlama amaçlı politika geliştirme süreci ikinci çeşidinin ağırlık gösterdiği bir yapıdadır. Argüman değişimi biçiminde gelişen süreçlerin analizinde kimi yöntemlerin kullanılması için gerekli önkoşullardan biri *belli derecede mantıksallığın mevcudiyeti* ile görelilik olarak açık ve şeffaf bir tartışma süreci olması, tez çalışmasının alan çalışması için seçtiği İstanbul’un 2005-2015 yılları arasındaki planlama deneyiminin kurumsal boyutunun yöntemsel olarak ölçülebileceği anlamına gelmektedir.

4.2.3 Çoklu algı: proje, mekân, kurum, üst kurum

Bir gerçeklik birden fazla sayıda gerçeklik olarak algılanabilir mi? Peki ya gerçekliğin kendisi birden fazla sayıda gerçekliğe sahipse ne olur? Bu sorular İMP

kavramsallaştırması ya da isminin farklı aktör ve kesimler tarafından farklı algılanmasının netleştirilmesi için gerekli sorular olarak sorulmuştur.

Şekil 4.15'te İMP'nin eş zamanlı çoklu kavramsal algılanması şemalaştırılmıştır.



Şekil 4.15 : İMP'nin eş zamanlı çoklu kavramsal algılanması.

2005-2015 yılları arasında kimi bireyler İMP için sadece “Metropolitan Planlama” kavramını kullanırken, kimi kartvizit ve yazışmalarda “İstanbul Metropolitan Planlama” ve İngilizcesi bir organizasyon adı olarak anlam ifade etmeyen “İstanbul Metropolitan Planning” yaygınlaşmış, İBB birimlerinin bazıları tarafından “Tepebaşı Şantiyesi” olarak kodlanmış, tarihi çevredeki projeler sebebi ile “Müze-kent” ile ilişkilendirilmiş, BİMTAŞ Genel Merkezi'nin taşınması ve konsolidasyon sürecindeki dinamizme bağlı olarak “imp-bimtaş” ve “Bimtaş-imp”, kimi resmi kurum yazışmalarında “İstatistik Araştırma ve Planlama Merkezi”, yeniden yapılandırma sonucu resmen kurulan “Metropolitan Planlama Müdürlüğü”, “Şehir Planlama ve Kentsel Tasarım Şefliği” ve “Planlama ve Kültürel Miras Şefliği” gibi birimlerin isimleri tespit edilen yazılı ve sözlü farklı algılama ve kullanımlar söz konusu olmuştur. Bu belirsizliklerde bir diğeri İngilizce logolarda yer alan “İstanbul Greater Municipality”, kurumsal kullanım olan “İstanbul Metropolitan Municipality” kavramından ayrı olarak yine anlam ifade etmediği halde kullanılmaya devam edilmiştir. Bunun sebeplerinin *nasıl başlarsa öyle gider, yanlış yanlış olsa bile düzeltmeme, yanlışın yanlış olduğunu bilememe* gibi durumların tamamının deneyimlenmesiyle devam etmiştir.

Bir diğer sebep kültürel olup “büyük” kavramına duyulan ilgi, diğer bir sebep ise öğrenme kültürünün bir bileşeni olarak Londra'yı örnek almaya çalışmaktır. Greater London Authority, Londra Büyükşehir Belediyesi anlamına gelmektedir ve İMP

logosundaki “greater” ile benzer bir kökene sahip olduğu düşünülebilir lakin burada “greater” ifadesi “London” ifadesini betimlemektedir. Burada başlangıçta “büyükşehir” kavramı “greater” ile özdeşleştirilmiş ve anlamsız bir ifade oluşturulmuş, yaygınlaştırılmış, bu durum yetkililere defalarca ifade edilmeye çalışılması durumu değiştirememiştir.

Şekil 4.20’de gösterilen tüm farklı kavram ve referansların tümü farklı aktörler tarafından eş zamanlı olarak algılanmıştır. Bu ise süreç karmaşıklığına bir boyut daha eklemiştir. BİMTAŞ yöneticilerini bir kısmı tarafında “proje”, İBB Başkanı ve genel kamuoyu tarafından “mekan”, kamu kurumları tarafından bir “departman”, farklı aktörlere göre “marka”, piyasa aktörlerine göre “şirket”, yerel yönetimlerle deneyimi olmayan akademik camia tarafından ve onların yönlendirdiği öğrenciler tarafından da “belediye” nin kendisi olarak algılanmış, yazılmış, konuşulmuş ve bu çoklu algı ortamı mütemadiyen devam etmiştir.

4.2.4 Yeni bir arena olarak İMP: uzmanlık ve mekânsallık

Mekân ve mekânsallık, şehirleri şekillendiren karar verme süreçlerindeki birey ve aktörlerin etkileşiminde algısal bir role sahip midir? Literatürde kentsel politika geliştirme süreçlerinin temel dinamiği olan aktörlerin birbirlerinden öğrenme dinamiğinde ve bu alandaki yenilikçilik tartışmasında mekân nasıl işlevselleşmektedir?

Mekânın bilgi üretimi ve yenilikçilikteki rolü ile ilgili bilgi, modern bilim tarihi kadar eskidir. Bacon’un deyişiyle ‘öğrenimin yerleştiği yerler ve mekânların (ya da Kraliyet Derneği tarihçisi Baconcu Thomas Spart’ın deyişiyle ‘bilginin yerleştiği yerler’) ortak yanı yenilikçiliğe -yeni fikirlere, yeni yaklaşımlara, yeni konulara- ve akademik açıdan saygın olsun olmasınlar, bütün yenilikçilere olanaklar sağlamalıydı (Burke, 2004). Gerçi Burke’ye göre (2004) Francis Bacon bilginin ilerlemesinde 17.yüzyıl mekânlarını sert bir dille eleştirebilmektedir; “Okulların, akademilerin, kolejlerin ve hem bilgili adamlar için hem de öğrenimi geliştirmeye mekân olarak tasarlanmış benzer yerlerin görenek ve kurumlarında, her şey bilginin ilerlemesine aykırı bulunur”. Ancak yine de Hunter’a (1989) göre kurumsallaşmış olmanın önemi unutulmamalıdır. Üniversite modeli, *Roma Katolik Kilisesi* organizasyon kültürünün bir parçası olarak çıkmıştır.

İMP'nin kuruluşunda basılan tanıtım kitapçığında yer alan ve misyon ifadesi olarak algılanabilecek kuruluş amacı ve ilkeleri şunlardır;

İSTANBUL zengin bir tarihsel geçmişe, kültürel ve doğal özelliklere sahip olmanın yanı sıra, uygarlıklar arası köprü işlevi ile Dünya kentleri arasında ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP), İstanbul'un sahip olduğu potansiyellerinin hem uygarlıklar arası köprü işlevi görebilecek bir kültür bilinciyle değerlendirilmesi, hem de bugünün sunduğu fırsatlar çerçevesinde bir küresel merkez yapma yönünde kullanılması amacıyla gerekli stratejileri, planlama kararlarını, politikaları ve projeleri üretmek amacıyla kurulmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi yönetiminin tüm birimleriyle işbirliği içinde Büyükşehir Belediye Başkanı'na doğrudan bağlı bir kuruluş olarak çalışmaktadır. Planlama çalışmalarında şeffaflık en temel ilke olarak kabul edilmiştir. İstanbul'un planlama sürecine, demokratik ve sosyal adalet unsurlarını gözeterek yaklaşmaktadır (İMP Broşürü, 2005, sayfa 1).

Daha sonraki yıllarda yetki ve algılama farklılıkları yaratacak bu ifadeler bir niyet ve politik tercih olarak 2005 yılında 'yenilikçi' bir yaklaşım olarak geniş bir destek gördü. İMP'nin öz görevi (*İng.mission*) 2009 yılında "*İstanbul İli bütününe kapsayan büyükşehir yetki alanında üst ölçekli planlarının stratejik planlama yaklaşımına uyumlu olarak ve 2023 yılı esas alınarak hazırlanmasına destek vermek. Bunun için gerekli her türlü teknik çalışmayı organize ederken, eşzamanlı olarak proje üretimi sürecine katkı sağlamak*" olarak tanımlanmıştır.

İMP, planlama alanında yaşanan paradigma kaymasının izlenebildiği, şeffaflık ve çok aktörlü katılımcılık ilkelerine dayanan bir yapı olarak Türkiye ve İstanbul için bir ilk teşkil etmektedir. Bu bağlamda İMP'nin temel rolü; stratejik kararlar çerçevesinde belirlenen eylem alanlarında yarışma ya da katılımlı süreçlerle üretilmesi amaçlanan kentsel tasarım çalışmalarının gerçekleştirilebilir kılmak için yerel-merkezi yönetim, taşınmaz sahipleri, girişimciler ve finansman sağlayıcıları bir araya getiren özel ortaklıklar kurmak esasına dayanmaktadır (Esgin Zorlu, 2010).

Neden İMP gibi bir yapılanmaya ihtiyaç duyulmuştur? Bunun gerekçeleri aşağıda sıralanmıştır;

- İBB yetki alanının yasa ile İl sınırlarına genişletilmesi ancak teknik uzmanlık ve kapasitesinin artmaması, büyüme ve gelişmeyi yönetmek için daha fazla teknik kapasite ihtiyacını doğurmuştur. Bunlardan en önemlisi doğal yapı araştırmalarıdır.
- İl bütününe kapsayan geçerli bir Plan'ın çeyrek asırdan beri etkili olamaması yüzünden noktasal planlar ve plan tadilatları, kentsel gelişmeyi her açıdan olumsuz etkilemiş, ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan doğrudan ve dolaylı maliyetleri arttırmaktadır.
- Ekonomik faaliyetler, günlük ev-işyeri yolculukları (*İng.commuting*), ulaşım ve lojistik bağlantıları, kentsel gelişme İstanbul'u Marmara Bölgesi'ne bağlamış bulunmakta olup planlamada bölgesel perspektifin eksikliği bulunmaktadır.
- Şeffaf ve katılımcı bir planlama yaklaşımına yeni kamu yönetimi çerçevesinde ihtiyaç duyulmaktadır.
- Karmaşık şehirselleşme ve bölgesel sorunların çözümünde planlı bir gelişme seçeneği sunma ihtiyacı bulunmaktadır.
- Farklı kamu ve özel sektör yatırımlarının sürdürülebilir bir ekonomik gelişme doğrultusunda yönlendirilmesine katkı sağlama ihtiyacı hissedilmektedir.

Bu ihtiyaçlar ve gerekçeler doğrultusunda İMP kendini, “bilimsel bilgi oluşturur, araştırma yapar, ileri teknoloji kullanır, yenilikçi yöntemleri dener ve bunları pratik bilgi ile buluşturarak yeni bilgi üretir, paylaşır ve yaygınlaştırır” bir organizasyon olarak tanımlamaktadır. Bütün bu dayanak noktalarının operasyonelize olabileceği süreç aynı zamanda yasal bir zorunluluk olarak ortaya çıkan İstanbul'un üst ölçekli planlama sürecidir.

Romalıların mekâna atfettiği *Mekânın Ruhu* olarak adlandırılabilen *Genious Loci* kavramının, Roma dönemindeki kullanımından çok günümüz lokasyon bazlı değişim dinamiklerini anlama ve anlamlandırmada referans kaynağı olabilmektedir.

Önce İMP'nin daha sonra 2011 yılında BİMTAŞ Genel Merkezi ve 2013 yılında Beyoğlu Belediyesi'ne mekân olan yer, 19.yüzyılda Levantenlerin *Küçük Mezarlık* (*Fr.Petits Champs des Mort*) dedikleri, 20.yüzyıl başında ilk konservatuar

Darülbeydi ve daha sonra İstanbul Şehir Tiyatrosu tarafından kullanıldı. İstanbul'un ilk kitap fuarının düzenlendiği bu alanda aradan yüz yıl geçmesine rağmen çeşitli metaforların günümüzde de farklı bağlamlarda devam etmesi şaşırtıcı bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimilerine göre İMP deneyimi bir drama olarak nitelenmiş olduğu gözlemlenmiştir. Bu tez çalışmasında dramaturjik olarak da bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır.

Darülbeydi, Türkiye'de Batılı anlamda tiyatronun gelişmesinde önemli bir değişimi sağlayan, Osmanlıdaki ilk konservatuvar kurumudur. 1907'de ilk defa Fransız Devlet Tiyatrosu Comédie-Française'de oynanan *La Maison d'Argile* adlı eser, ilk defa 1916'da Hüseyin Cahit Yalçın uyarlaması ile "Çürük Temel" adı ile İstanbul'da Tepebaşı Dram Tiyatrosu'nda 20 Ocak 1916'da izleyici ile buluştu ve Darülbeydi'nin halka açık sahnelenen ilk oyunu olarak tiyatro tarihine girdi.

2005 yılında başlayan İMP sürecinin temelini çürük olmasının 2015 yılında anlaşılması bu bağlamda mekânın ruhunun sembolik düzlemde de olsa süreklilik taşıması dikkate değerdir.

Bir başka özgün durum sürekli değişen çevre, yasal çerçeve, projeler gibi koşullar mekân kullanımının da adaptif bir şekilde gelişmesi ile sonuçlanmıştır. 2012- 2015 yılları arasında alt kat kullanımı sadece Genel Müdür Danışmanı ve Bilgi İşlem Şefliği tarafından gerçekleştirilmiş, ana binasındaki restorasyon çalışmaları sebebi ile Türkiye'nin ilk belediyesi olan Beyoğlu Belediyesi'nin birimleri bu mekânı kullanmıştır.

Mekân kullanımı BİMTAŞ Genel Merkezi'nin Altunizade'den taşınması ile İMP-BİMTAŞ algılamalarında belirleyici bir argüman olmuştur. Bir kısım aktöre göre İMP "alt-kat" tır. "Biz ve onlar" söylemi grup içi, birimler arası, farklı düzlemler ve aktörler tarafından bireysel pozisyonlanma sebebi sürekli ve sürekli yeniden üretilirken, mekânsaldık bunun ana referans noktası olduğu yapılan söylem analizlerinde ortaya çıkmıştır. "Biz" i belirleyen ortak kullanılan mekândır.

Şekil 4.16'da 2005-2011 yılları arasında kullanılan İMP 'alt-kat' görünümü yer almaktadır.

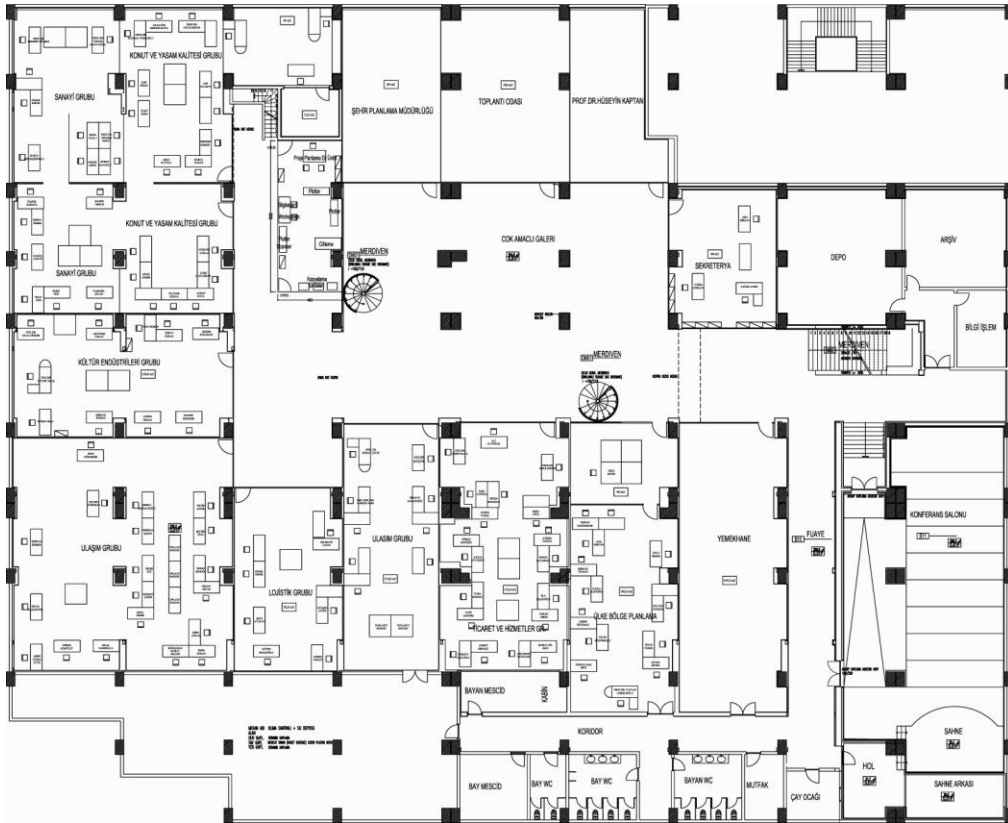


Şekil 4.16 : 2011 yılı öncesinde İMP ‘alt-kat’ görünümü.

Mekânsaldık üç düzlemde referans olmuştur. *Birincisi* şehir içindeki merkezi konumu “Tepebaşı” düzleminde, *ikincisi* alt kat, üst kat, orta kat bağlamında iç mekân düzleminde, *üçüncüsü* ile 2005-2011 arası hem gerçek hem de ad hoc ve sanal departmanlar, 2011-2015 yılları arasında gerçek departmanlar düzleminde. Her bir çalışma grubu *yeri* ile kodlanmakta, aynı oda içindeki insanlar *grup* algısı oluşturmakta ve gruplar arası etkileşimde temel referans kaynaklarından biri yine *yer* olmaktadır.

İç mekân düzeli bağlamında *üst kat*, ana giriş kotundaki alanı ifade etmektedir. Burada İBB başkanının bir yeri bulunmaktadır. Kültürel miras çalışmaları ve grupları üst-kat ile özdeşleşmiştir. İBB Genel Sekreter Yardımcısı için ayrılan yer, proje bazlı olarak İstanbul tarihi Yarımada Alan Yönetimi proje yürütücülerine tahsis edildikten sonra Mali İşler Müdürünün yeri olmuştur Bu noktada bu yerin güç kavramı bağlamında aktörler değişse de anlamsal sürekliliğini sağladığı söylenebilir. Bir diğer büyük mekân önce Kentsel tasarım grubu daha sonra İBB Şehir Planlama Müdürlüğü ve sonrasında Mimari ve Kültürel Miras Şefliği tarafından kullanılmıştır. Değişmeyen kullanımlardan biri Müze-kent danışmanlarının yeridir. 2011 yılı sonrası üst kat takip edilemeyecek sayıda, yoğunlukta, hızla değişen ihtiyaçlar büyüme, küçülme yeni proje gibi sebeplerde değişime uğramıştır.

Şekil 4.17’de İMP alt kat planı kullanımı (2007) görülmektedir.

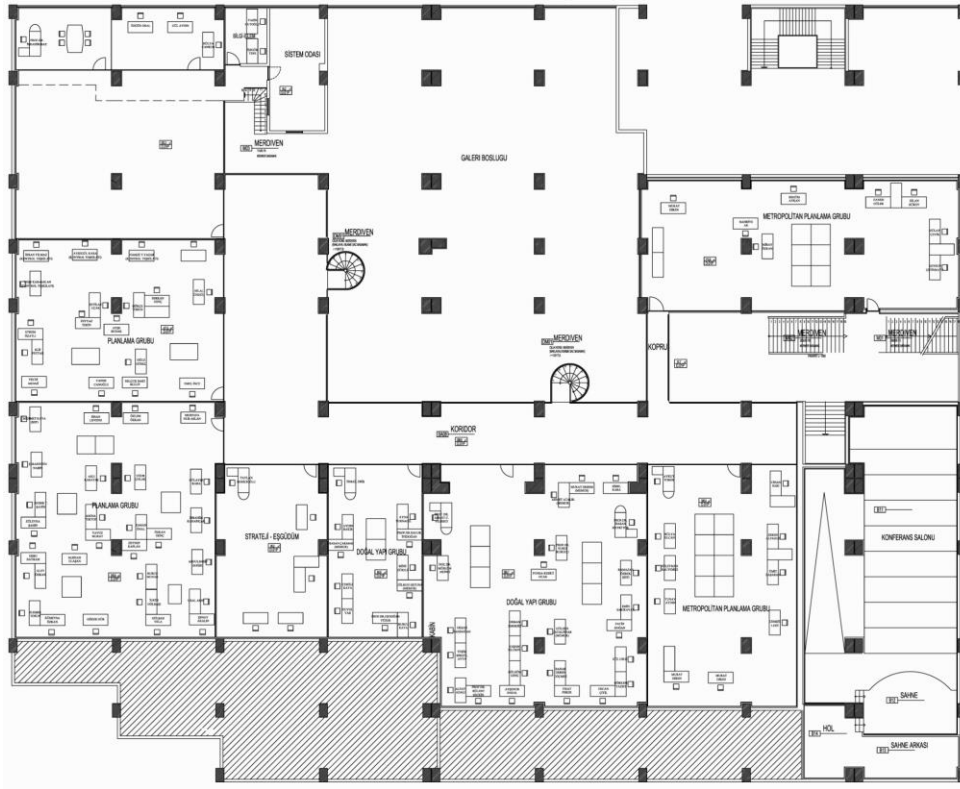


Alt kat ise aktörler tarafından daha çok İMP ile özdeşleyen yer olarak gözlemlenmiştir. Çünkü mevcut kurum kültürü ve iş kültürü bağlamında organizasyonlar, onların başındaki tekil şahıslar ile özdeşleştirilmektedir.

İMP Koordinatörü Ofisi ile İMP ruhu olarak adlandırılabileceğimiz ve görelî dramaturjik çok-paydaşlılık algısını deneyimlettiren *orta toplantı salonu*, 2010-2015 yılları arasında yan yana bulunmakta olup 2015 yılında *İBBatölye* olarak adlandırılan proje çalışması kapsamında birleştirilmiştir.

İMP koordinatör odası ikinci koordinatörden sonra oluşan geçiş döneminde daha sonradan konsültokratik belirsizlik bileşeni tarafından kullanılmış, 2015 yılında ise orta toplantı salonu ile fiziksel olarak birleştirilerek, *tekno-bürokratik adhokrasi* olarak adlandırabileceğimiz yeni İBB oluşumu *İBBatölye* tarafından mekân olarak seçilmiştir.

2005-2015 yılları arasındaki mikro-konumsal kullanım değişimi bağlamında Ülke ve Bölge Planlama Grubu ve Lojistik Grubu mekânları Beyoğlu Belediyesi'ne dönüşmüştür. Şekil 4.18'de İMP orta kat planı kullanımı (2007) görülmektedir.



Şekil 4.18 : İMP orta kat planı kullanımı (2007).

Beyoğlu Belediyesi kullanımı öncesi iç yer değişimleri ise Yaşam Kalitesi Grubu'nun yerinin Ulaşım Grubu'na, BİMTAŞ Teknik İşler Şefliği, İMP Projesi Proje Yönetim ve Planlama Birimi yerinin Bilgi İşlem'e dönüştüğü tespit edilmiştir. Karar süreçlerinin olgunlaştığı mekânlardan orta salon diğer bir tabirle “mutfak”, Türkiye'nin ilk belediyesi Beyoğlu Belediyesi ana binasının restorasyon sürecinde Belediye Meclisi tarafından kullanılmış, 2015 yılında ise *İBBatölye* olarak yeniden tanzim edilmiştir.

Bir diğer ara mekân, asma kat olarak adlandırılan üst kat ile alt kat arasında yer alan bölgedir. Buradaki konumsal değişimlerden biri İMP grupları arasında kendinde ayrıcalıklı olan Metropoliten Planlama Grubu yerinin CBS ve Uzaktan Algılama Grubuna dönüşmesidir. Doğal Yapı Grubu yeri ise önce 2010 ECOC/AKB Ajansı sonrasında Bimtaş Fatih Kentsel Dönüşüm proje ekibi ve ardından Beyoğlu Belediyesi tarafından kullanılmıştır. Eşgüdüm ve Strateji Grubu yeri bir süre İBB Dış İlişkiler Müdürlüğü ardından Beyoğlu Belediyesi tarafından kullanılmıştır. İMP sürecinin başında birim olarak yer alan İBB Şehir Planlama Müdürlüğü yeri önce

2010 ECOC/AKB Ajansı, sonra İBB Emlak İstimlak Daire Başkanlığı ardından Beyoğlu Belediyesi tarafından kullanılmıştır.

4.3 İMP Çalışma Grupları Analizi

İMP, kuruluşundan itibaren BİMTAŞ tarafından desteklendiği dile getirilmiştir. 2008-2009 yılları arasında BİMTAŞ Genel Merkezi'nin İMP Binası'na taşınması ile bir entegrasyon süreci gerçekleşmiştir. 2011 yılından itibaren yeniden yapılanma gündemi ile İMP yapılanmasına benzeyen LTTM oluşumu, BİMTAŞ bünyesinde sağlanmıştır. Zaman içinde değişime uğrayan organizasyonun ne şekilde ve nasıl değiştiğinin netleştirilmesi süreç içinde mümkün olamamıştır.

Şekil 4.19'de 2005-2007 yılları arasındaki genel bir İMP çalışma grubu bileşenleri şemalaştırılmıştır. EK I'da Tanıtım Kitapçığı Metninde İMP Çalışma Gruplarını açıklamaları yer almaktadır.



Şekil 4.19 : İMP çalışma grubu bileşenleri.

Bu değişim süreçleri farklı aktörleri tarafından farklı algılandığı için standart kamu ya da özel sektör kuruluşlarının bürokratik yapıları üzerine, daha esnek çalışma modeli olan adhokratik model bir süre sonra danışmanların ağırlığı ile konsültokratik bir moda bürünmüştür. Modlar arası geçiş bir diğerini etkilemekle birlikte hiç bir zaman yok etmemiştir.

Tespit edilen üç süreç eş zamanlı ancak farklı dönemlerde farklı ağırlıklar kazanmıştır. Bu bölümde BİMTAŞ tarafından İMP'nin nasıl algılandığı üzerine analizler yer almaktadır.

2007 yılında BİMTAŞ tarafından değerlendirme toplantısında İMP ile ilgili şu bilgiler yer almaktadır;

“Mart 2005 yılında kurulan İMP, Sn. Başkan Kadir Topbaş'ın Prof. Hüseyin Kaptan'a verdiği yetkilerle kurulmuş bir Şehircilik Atölyesi olup, 1/100.000 akabinde 1/25.000 ve diğer alt ölçekli planların ihaleli ve ihalesiz yürütüldüğü, İdari Yönetimi şirketimiz BİMTAŞ inisiyatifinde olan bir şantiyedir” (BİMTAŞ, 2007).

“İMP’de Neler Yapılır?” başlığındaki değerlendirmede ifadeler yer almaktadır;

- 1/100.000, 1/25.000 ve diğer alt ölçekli planların kararlarını üretir.
- Sn. Kadir Topbaş'ın önem verdiği yerleri ölçeği ne olursa olsun her biriminde çalışır. Bu tip projelerin mali yanı BİMTAŞ'a kalır. Büroyu tanıtma adına ulusal ve uluslararası toplantılar organize eder.
- Planların şeffaflığı için İBB'nin birimleri, sivil toplum örgütleri ile görüşür ve diğer resmi isteklere altlık hazırlar.
- Şirketimizin 12 adet ihaleli işi yapılır (+ Tarihi Yarımada Projesi) (BİMTAŞ, 2007)

“Şirketimiz İMP’de Neler Yapar?” başlığındaki değerlendirmede aşağıdaki ifadeleri yer almaktadır.

- İBB İdari anlamda her türlü sevk, tertip-düzen ve karar mekanizmalarını organize eder.
- Kamu kurumları ile teknik ve mali toplantılar yapar, mevcut ve potansiyel sorunları çözer.
- Hakedişlerin organizasyonunu yapar.
- Çalışanların performanslarını puanlar, gruplar arası transferleri gerçekleştirir.
- Grupların yaptıkları ihalesiz işleri yakından takip eder ve şartnamelerini oluşturur.
- Hizmet alımları ve teliflerin altlıklarını merkeze sunar, özel teknik şartnameler hazırlar, kendi bütçe hesaplarını hazırlar (BİMTAŞ, 2007),

İMP’de çalışılan 12 adet ihale ile ilgili 2007 yılında BİMTAŞ tarafından yapılan değerlendirmede iş planına göre alınması gereken rakam ve gerçekleştirilen hakedişler arasındaki farkın sebeplerinin neler olduğu belirtilmiştir. Bu değerlendirme İMP’nin algısı ile ilgili detaylar içermektedir.

- İMP Organizasyonunun kendi içinde belirsizlikleri ve çelişkileri,
- Şantiyemizde elimizde olmayan sebeplerden dolayı ihalesiz 11 Grup ve 120 çalışan bulundurmamız,
- Mükerrerlik içeren ve belirtilen fiyatlarla yapılması mümkün olmayan işlerin şartnamelerde bulunmaları ve bunların projelerin performansını etkileyici konumda olmaları,
- İhalelerini aldığımız idarelerin İMP oluşumuna karşı güvensizlikleri,
- Bazı idarelerin savunma mekanizmalarını çalıştırmaları, tavır almaları. (BİMTAŞ, 2007).

BİMTAŞ Proje Planlama ve Değerlendirme Birimi, İMP yönetimini BİMTAŞ tarafından algılandığı hali ile *Şantiye Yönetimi* olarak yukarıda sıralanan tespitleri *dezavantaj* olarak değerlendirmiş ve alınan önlemleri sıralamıştır.

- “Geçmişte hayat bulan tartışmaların ihaleli işleri etkilemesi önlendi. Her fırsatta idarelerle güven tazelendi,
- İhaleli grupların imkânlarında ve durumlarında hassasiyet oluşturuldu.
- Tüm grupların performansları değerlendirilme altına alındı,
- Negatif unsurlar araştırıldı, gereken önlemler alındı. İhalesiz grupların harcamaları ve elemanları mercek altına alındı,
- Harcamalar sorgulandı, yetili elemanlar daha verimli olacakları ihaleli işlere yönlendirildi,
- Telifli çalışanlara BİMTAŞ tanıtıldı, uğraştıkları işlerin listeleri ve raporları alındı,
- Proje Yönetimi unsurları organize edildi” (BİMTAŞ, 2007).

Güvensizlik ile BİMTAŞ tarafından ifade edilen İMP oluşuma karşı güvensizlik iddiasına karşılık, BİMTAŞ’ın daha önceki işlerdeki gecikmeleri ve çeşitli içerik

sorunları sebebi ile diğer İBB birimleri tarafından güven sorunu yaşadığı tespit edilmiştir.

BİMTAŞ tarafından İMP Çalışma Grupları üzerine 2006 yılında yapılan değerlendirme şu şekildedir;

İletişim – Koordinasyon Birimi; kısaca “sekretarya” olarak alınan ve İMP Yürütücüsü ‘nün tüm iletişimini koordine eden birim olup kritik işleve sahip tüm toplantı organizasyonları, İBB içi ve dışı yazılı iletişim faaliyetlerini düzenler. Patronaj algısının kişiyle özdeşleşmenin bir yansıması olarak hep bir itibar kaygısı içinde olmuştur.

Proje Koordinasyon Birimi, BİMTAŞ İdari İşler Müdürlüğü’ne bağlı olup, BİMTAŞ’ın ödemeleri ile ilgili olarak yürütülen iş planı çerçevesinde; sözleşmeli, memur, telif sözleşmeli uzman gibi farklı düzenlemeler ile çalışma gruplarına bağlı insan kaynağının takibini gerçekleştirir.

1. Ülke Bölge Planlama Grubu; Ankara merkezli uzman ağı, seviyeli denetiminden sınırlı otonomiye bir çalışma tarzı benimsemiştir. Öncü, deneysel, akademik ve pratik çalışmalar arsasında rapor koordinasyonu, yazımı, baskısında uzmanlaşma sayılabilir. İleri sunum teknikleri, uluslararası ilişkiler diğer yetkinlik alanları olup 9 Numaralı Eşgüdüm Karar ve Strateji Grubu ile Küresel Stratejiler Grubu uzmanlarını bünyesine katmıştır. 2008 yılından itibaren yöneticisiz, 1 adet şef ve 2 şef yardımcısı ile uzmanlardan oluşmaktadır.

2. Doğal Yapı Grubu; BMP’nin en büyük uzman grubu, yer bilimleri ile ilgili farklı uzmanlıkların bir arada çalıştığı grup planlama çalışmalarında en önemli bilgi altyapısı olan yerleşilebilir alanlar ve doğal alanlara yönelik CBS ile üretilmiş veri analizleri ve sentezleri hazırlamıştır. Zaman içinde küçülen grup çevre sorunları ve yer bilimleri gruplarının zayıflamasıyla sonuçlandı. Ağ yapısında farklı üniversiteler ve akademik kuruluşlarla bağlantılı uzmanlar yer almıştır.

3. Demografi ve Sosyal Araştırma Grubu; akademik yürütücü ile çalışan grup, İstanbul nüfus projeksiyonlarını hesaplayarak planlama kararlarına

temel teşkil çalışmalar gerçekleştirmiştir. Daha sona ana ulaşım ve ilgili diğer araştırma projelerine katalize olmuştur.

4. *Ticaret ve Hizmetler Grubu*; akademik konsültasyon grubu yürütücülüğünde saha çalışmaları bulgularına dayanan analiz ve sentez çalışmaları yürüten grup tamamen dağıldı, ihale kapsamında yürütülen iş başka ekibine verilerek grup lağvedilmiştir.

5. *Kültür Endüstrileri ve Turizm Grubu*; İstanbul merkezli akademik uzmanlık, grup dinamiği kuvvetli olan gruptan birisidir. Öncü nitelikteki sektörel çalışmalara ek olarak İstanbul planlama alt-bölgelerinden birini planlayan grup, Boğaziçi çalışmalarına katkı sağlamış, uluslararası konferans, sergi, workshop katılım ve organizasyonlarında görevler almıştır.

6. *Sanayi Sektörü Grubu*; akademik konsültasyon grubu yürütücülüğünde ihale kapsamında sektörel araştırmasını gerçekleştirip, plan toplantılarına katılan ve daha sonra edilen grup.

7. *Konut ve Yaşam Kalitesi Grubu*; akademik yönetimine yurtdışından uzman danışman desteği sağlanmıştır. “Konut” ve “yaşam kalitesi” olarak iki düzlemde yürütülen ihale kapsamında çalışma tamamlandıktan sonra lağvedilen grup uzmanları ülke ve bölge grubuna yönelmiştir.

8. *Ulaşım ve Lojistik Grubu*; Ulaşım Master Planı çalışmalarını yürütürken Çevre Düzeni ve Nazım İmar planı çalışmalarına katkı veren, JICA ile birlikte çalışan, özel disiplin ve itibara sahip görevi tanımlı grup. Grup, akademik danışman liderliğinde saha analizi, veri toplama ve modelleme çalışmaları yürütmüştür. Proje sürecinde hizmet sunan uzmanların, memuriyete kaymaları ve daha sonradan İMP Ulaşım Grubu’nun İBB Ulaşım Planlama Müdürlüğü birimine dönüşmesi insan kaynakları yönetimi değişiminde gözlemlenen bir ayrıntıdır.

9. *Eşgüdüm, Karar Strateji Grubu*; Üst ölçekli plan yaklaşımına farklı bir tartışma getirip İMP liderliği ile ters düşen, daha sonra Ülke Bölge Planlama Grubu yürütücü tarafından bir süre yürütülüp grubun bünyesine katılan sürekliliği işlevsiz olan grup. Plan tartışmalarına “fortis planı” olarak jargonlaşan stratejik plan yaklaşımının geliştirildiği ancak İMP liderliği ile

anlaşılma düzeyinin yeterli olamadığı bu sebeple önemli bir işlev olan eşgüdümün sağlanmasında eksiklikler ortaya çıkmıştır.

10. Metropoliten Planlama Grubu; Plan kararlarının oluşumunun koordine edildiği ODTÜ kökenli tekil danışman yönetiminde Ankara deneyimli kıdemli plancı ve yeni plancılardan oluşan grup. Sözlü görev algısını yazılı emirden daha keskin bir şekilde bürokratik teamülleri özümseyen ve özümseten *adhokratik* muhafazakâr bir gelenekle İMP algısını *konsultokrasi* tanımına yaklaştıran yönetim yapısı bir süre sonra etkinliğini yitirmiştir. CBS tabanlı farklı veri katmanlarının güncel ve geçerli düzeylerde seçilerek kararlar için altlık hazırlama, kararları işleme gibi işlemlerin yapıldığı grup, yönetim sorunları ile bağlantılı olarak İstanbul ve Trakya planlama çalışmalarını yürütürken, yeni bir yönetim değişikliği ile uzmanlarının bir kısmını Boğaziçi planlama çalışmalarına yönlendirilmiştir.

11. Kentsel Tasarım Grubu; İMP'nin kavramsal yarısı olan “kentsel tasarım” başlangıçta akademik ağırlıklı atölyeler bütünü olarak organize edilmiştir. Pratik yetkinlikleri olan uzmanların bünyeye katılması ile gelişen grup, küçülme döneminde birçok kayıp yaşamış ve daha sonra yarışmalar grubu ile birleşmiştir.

12. Yarışmalar Grubu; pratisyen mimar koordinatörlüğünde oluşturulan grup ulusal ve uluslararası boyutlara İstanbul'a yeni proje üretiminde kalite standartlarını arttırma amacı ile çalışmalar yürütmüştür. Kartal dönüşüm projesinde Zaha Hadid'in projesinin elde edilme sürecini organize eden grup, Maltepe Bölge Parkı, Başakşehir kent merkezi gibi projelerin geliştirilmesinde tasarım kalitesinin artırılması amacıyla yönelik olarak bir süreden beri kentsel tasarım grubu ile birlikte çalışmaktadır.

13. Lazer Tarama Grubu; Planlama çalışmalarına sağlıklı veri temini ve yönetimi amacıyla oluşturulan grup daha sonra müze kent grubundaki LASER tarama işine kanalize olmuştur. Tarihi Yarımada Koruma Amaçlı Nazım İmar Planı hükümleri gereğince yürütülecek çalışmalar için oluşturulan ekip, tüm sokaklardan LASER tarama yönetim ile elde edilen verileri işleyerek 3 boyutlu sokak silüetlerini ortaya çıkarmıştır. Alışılmış rölöve tekniklerinin çok üstünde bir çözünürlüğü çok kısa bir süre içinde elde

edilmesini sağlayan yöntem bu grubun çalışmaları sonucunda geliştirilen özgün bir yaklaşımdır.

Bu değerlendirmelerden sonra insan kaynakları yönetimi ve disiplinler arasılık konularına odaklanmak yerinde olacaktır.

4.3.1 İnsan kaynakları yönetimi analizi: disiplinler-arasılık

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi açısından İMP analiz edilmektedir. Kurumsal stratejik yönetimin bir işlevi olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ile bilgi yönetimi ilişkisi ayırt edici bir rol oynamaktadır. Bilgi ekonomisi ve toplumu bakış açısı ile kurumsal yapının yönetimindeki çelişkilerin temelinde, mekanik bilim türevi mühendislik kökenli yönetim anlayışında hakim olan endüstri yönetimi algısının varlığıdır.

Fabrika yönetimindeki insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve araçlarının mevcudiyeti ile bilgi üretimi bakış açısının insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve araçları bireysel düzeyde de olsa eş zamanlı var olabilmıştir.

Manuel Castells, bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasının, organizasyonel ve toplumsal yapının değişimindeki çarpıcı rolüne işaret etmiştir (Castells, 1996; 2000; Castells ve Hall, 1994; Castells ve Himanen, 2002).

Tez çalışmasının alan araştırması özelinde, İMP içindeki sayısal dosya paylaşım sisteminin ağ üzerinden sağlanıyor olması, buna ek olarak yüz yüze iletişimin keskin ve belirleyici etkisi, mekanik yönetim algısındaki organizasyonun tepesinde toplanan stratejik bilginin aksi istikamette yön değiştirmesi, entropik dönüşüm sürecini kuramsal olarak sağlamaktadır.

Çizelge 4.3'te İMP insan kaynaklarının uzmanlık çeşitliliği görülmektedir. Dört (4) bileşende incelenen uzmanlık mühendislik, mimarlık, sosyal bilimler ve teknik uzmanlıklar olarak sınıflandırılmıştır.

Bu çok disiplinli projelerin yasal olarak ihtiyaç duyduğu çok disiplinli kadrolar zaman içeresinde dinamizmi karakterize etmiştir.

İMP'deki uzmanlık ve disiplin algısı, aslında ağırlıklı olarak lisans eğitiminin isimlendirdiği ve kültürel olarak şekillendirdiği meslek algısı ile örtüşmektedir.

Çizelge 4.3 : İMP insan kaynakları uzmanlık çeşitliliği.

Mühendislik	Mimarlık	Sosyal Bilimler	Teknik Uzmanlık
Bilgisayar Mühendisi	Mimar	Arkeolog	Animasyon Operatörü
Çevre Mühendisi	Restoratör Mimar	Avukat	CAD operatörü
Elektrik Mühendisi	Peyzaj Mimarı	Ekonometrist	Harita Teknikeri
Endüstri Mühendisi	İç Mimar	Ekonomist	Kadastro Uzmanı
İnşaat Mühendisi	Kent Tasarımcısı	Halkla İlişkiler Uzmanı	Lojistik Uzmanı
Jeodezi ve Fotogrametri (Harita) Mühendisi	Şehir Plancısı	İktisat Tarihçisi	Makine Ressamı
Jeofizik Mühendisi	Bölge Plancısı	İletişim Uzmanı	Makine Teknikeri
Jeoloji Mühendisi	Endüstriyel Tasarımcı	İşletmeci	Tapu Uzmanı
Makine Mühendisi		İstatistikçi	
Orman Mühendisi		Sanat Tarihçisi	
		Sosyolog	
		Tarihçi	
		Uluslararası İlişkiler Uzmanı	

Bu bağlamda belirli seviyelerde gözlemlenen ve tespit edilen tutum ve davranışlar ile iletişim süreçleri analiz edildiği zaman, konudan bağımsız olarak mesleki konumlanışın ifadesi, kimi zaman üstünlük ve ayrıştırma argümanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uzmanlık-meslek olgusunun, dünyadaki temel konumlanışı, kendisini ve diğer uzmanlıkları tanımlayışı ve onları konumlandırışının beş (5) yıllık insan kaynakları değişimi ile birlikte ele alınarak, kuramsal etkileşimi gözlemlenmiş ve ölçülmeye çalışılmıştır. Bu tezin ana meselesi olan kurumsal kapasite-öğrenme ilişkisinin anlaşılması açısından önemli bir bileşendir.

İnsan kaynakları dinamizmi grup içi hareketlilik, gruplar arası hareketlilik, diğer İBB şirketlerine olan geçişler, diğer İBB birimlerine olan geçişler, diğer kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarına geçişler ile start-uplar sayılabilir.

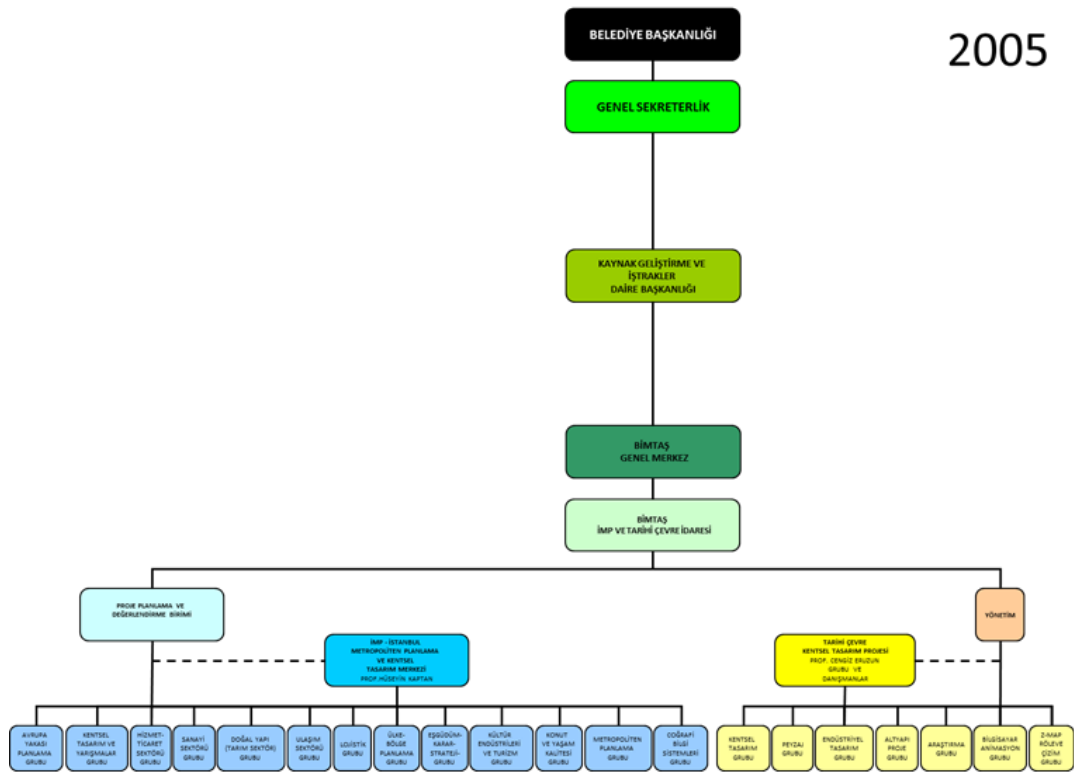
4.3.2 Zaman içinde değişen yapı analizi

Bu bölüm tez çalışmasının değişimin dinamiklerinin anlaşılmasında *organigram* yardımı ile yapılan analizlerden oluşmaktadır. On (10) yıllık organizasyonel değişimin mekân ile birlikte kullanımına odaklanılmaktadır. Bu analizde mevcut organizasyon şemaları ve zaman içindeki değişimlerine ek olarak yeni aşamalar oluşturulmuştur.

2005-2007, 2007-2011, 2011-2014 periyotları olarak üç bölüme ayırabileceğimiz major değişimler daha çok koordinatör ve yönetici değişimleri ile sembolleşmiş, ara geçiş dönemleri de mümkün mertebe tüm detayları ile araştırılmış, gözlemlenmiş ve kayıt altına alınmıştır. Buradaki amaç nitel ve nicel olarak organizasyonel değişimi ortaya çıkartmak ve daha sonra organizasyon türü olarak adhokratik, konsültokratik ve bürokratik süreçlerin ne kadar ve ne şekilde iç içe geçtikleri ve birbirlerini belirledikleri netleştirilmeye çalışılmıştır.

2005 yılındaki yapı ikili bir yapı olun, bilgisayar işlemcilerindeki çift-çekirdek kurgusu İMP sürecinde 2005-2011 yılları arasında bu şekilde devam etmiştir. Ana yapıdaki ikili durum, baştan sürecin karmaşık olarak başlaması ve iyi organizasyonel tasarım ve planlamanın yapılmamasıyla açıklanabilir.

Şekil 4.25'te İMP organizasyonu 2005 yılı yapılanması görülmektedir.



Şekil 4.20 : İMP organizasyonu (2005).

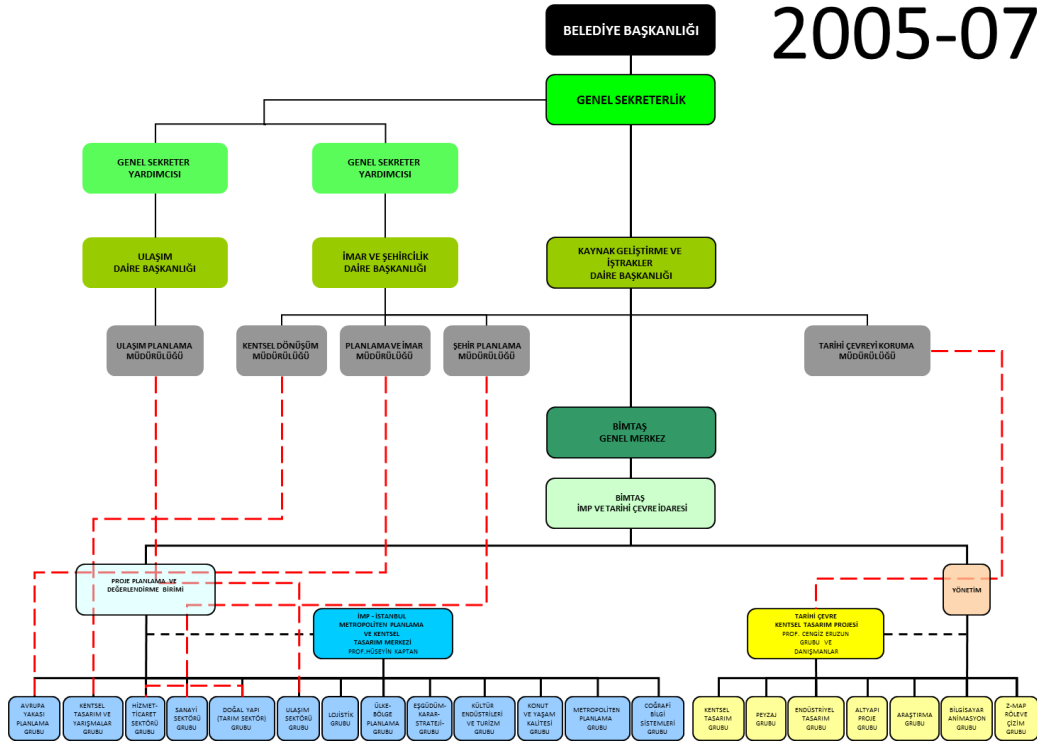
Çünkü İMP ve Müze-kent olarak ayrılan bu ikili yapı, üst kat-alt kat dikatomisiyle birlikte bir başka çift çekirdek durumunu beraberinde getirmiştir. Alt-kat İMP de kendi içinde ikili bir yapıya sahip olup, iki başkan danışmanı tek koordinatör gibi bir yapılanmada çalışmıştır. İlk koordinatör görevi bırakınca ikinci danışman koordinatör olarak görevlendirilmiştir.

İMP olarak tanımlanan Metropolitan Planlama ekibi çift başkan danışmanlı yönetimi, Müze-Kent koordinatörünün Başkan Danışmanlığı ve Lojistik Grubu yöneticisinin gayrı-resmi başkan danışmanlığı kırmızı çizgilerle işaretlenmiştir. Danışman kavramı, konsültokratik davranışı bireysel ilişkilerin daha çok grup halinde hareket eden bir ağ davranışı olarak karşılık bulmaktadır.

Şekil 4.21’de İMP yapılanmasının 2005-2007 yılları arasında diğer İBB birimleri ile olan proje bağları görülmektedir. Bu dönemde dört (4) ana proje İBB’nin dört (4) müdürlüğü ile projeler yürütmüştür.

Bu bağlamda yapılanmanın bir proje *şantiyesi* kavramsallaştırması olduğu açıkça görülebilmektedir. Bu yıllardan sonra değişim dinamizmi detaylı olarak analiz edilmiş ve birimlerdeki değişim organizasyonel diyagramlarla haritalanmıştır.

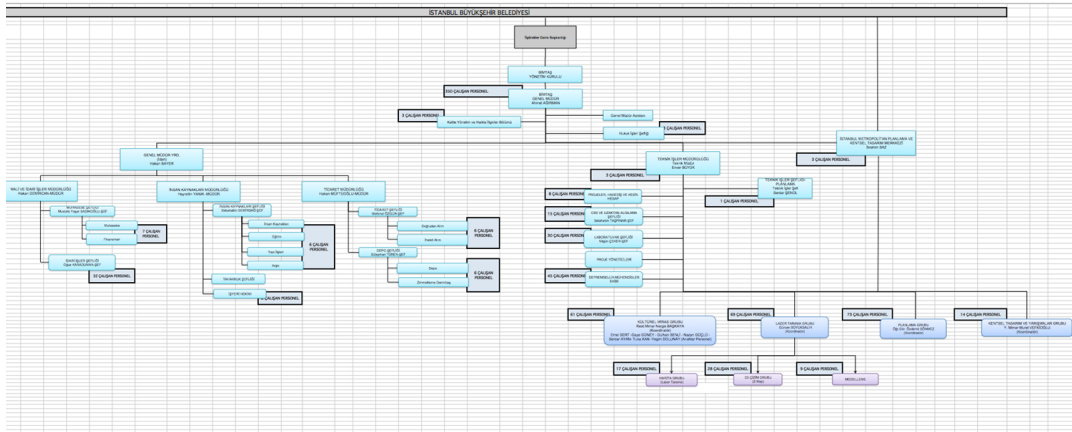
2005-07



Şekil 4.21 : İMP organizasyonu (2005-2007).

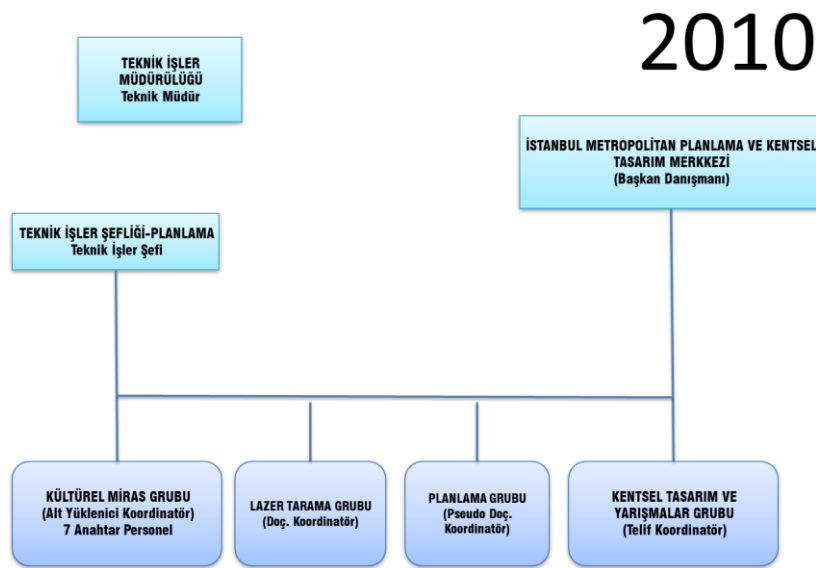
Şekil 4.22’de 2008 yılındaki organizasyonel değişim görülmektedir. Bu dönemdeki değişimin karakteristik özellikleri birimlerin kapatılması, başka birimlerle birleşmesi, işlevsizleştirilmesi, yeniden işlevselleştirilmeleri işe hem İBB hem de 2010 AKB Ajansı tarafından geçici süre ile kullanılmalarından oluşmaktadır.

Bu dönem organizasyonel değişimin çok yönlü olarak karşılık bulduğu bir dönem olarak tanımlanabilir.



Şekil 4.24 : İMP organizasyonu (2010a).

Şekil 4.25’de 2010 yılı içinde dört (4) ana işlevsel çalışma birimi yer almaktadır. Bu birimler Kültürel Miras Grubu, Lazer Tarama Grubu, Planlama Grubu ile Kentsel Tasarım ve Yarışmalar Grubudur.



Şekil 4.25 : İMP organizasyonu (2010b).

Şekil 4.26’da bu dönem içinde İMP binası içindeki diğer dış proje ekipleri görülmektedir. Bu dönem de bir geçiş dönemi olduğu için birimler arası ilişkiler ve bunların mekânsal dağılımları bir bütünlük arz etmemektedir.

2019

```

graph TD
    Mayor[Mayor of Istanbul] --> SecGen[Secretary General]
    SecGen --> Dept[Department of Resource Development and Affiliates]
    Dept --> BIMTAS_HQ[BIMTAS Headquarters]
    BIMTAS_HQ --> BIMTAS_IMP[BIMTAS IMP Management]
    BIMTAS_IMP --> BIM_Istanbul[BIM - Istanbul Metropolitan Planning and Urban Design Centre (1st of January 2020)]
    BIMTAS_IMP --> BIMTAS_Groups
    BIMTAS_Groups --> Planning_Group[Planning Group]
    BIMTAS_Groups --> Urban_Desig_Group[Urban Design & Competitions Group]
    BIMTAS_Groups --> Locat_Group[Locations Group]
    BIMTAS_Groups --> Resour_Group[Resource, Information Systems and Remote Sensing Group]
    BIMTAS_Groups --> Urban_Manag_Group[Urban Heritage Management Group]
    BIMTAS_Groups --> Urban_Resear_Group[Urban and Regional Research Group]
    BIMTAS_Groups --> BIMTAS_Subgroups
    BIMTAS_Subgroups --> BIMTAS_Subgroup1[BIMTAS Subgroup 1: Historical Peninsula Site Management Group]
    BIMTAS_Subgroups --> BIMTAS_Subgroup2[BIMTAS Subgroup 2: Istanbul Tourism Master Plan Group]
    BIMTAS_Subgroups --> BIMTAS_Subgroup3[BIMTAS Subgroup 3: New Istanbul Group]
    BIMTAS_Subgroups --> BIMTAS_Subgroup4[BIMTAS Subgroup 4: New Istanbul Group]
    BIMTAS_Groups --> Detached[Three organizations detached from the organization but share space]
    Detached --> Detached_Groups
    Detached_Groups --> Detached_Group1[BIM Department of Foreign Affairs]
    Detached_Groups --> Detached_Group2[BIM 2010 ECOC Agency]
    Detached_Groups --> Detached_Group3[BIM Department of Urban Planning]
    Detached_Groups --> Detached_Group4[BIM Department of Transport Planning]
    Detached_Groups --> Detached_Group5[BIM Department of Real Estate and Investments]
  
```

Organizational chart of the Ministry of Urbanization and Climate Change (MUMK) as of 2019. The chart shows a hierarchical structure starting from the Mayor of Istanbul, followed by the Secretary General, the Department of Resource Development and Affiliates, BIMTAS Headquarters, and BIMTAS IMP Management. BIMTAS IMP Management oversees several groups, including BIM (Istanbul Metropolitan Planning and Urban Design Centre) and various planning and research groups. The chart also includes a note about three organizations detached from the organization but sharing space.

Project based ad hoc group

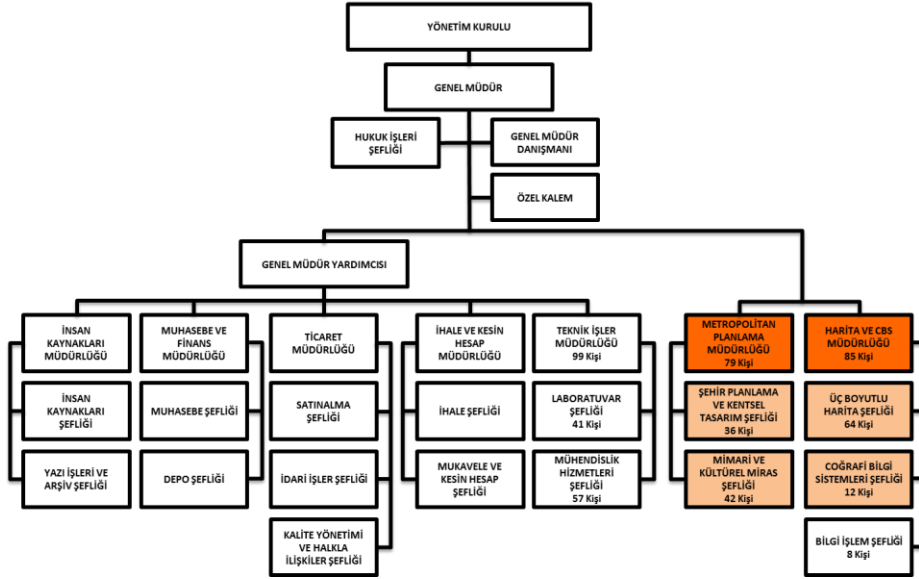
Şekil 4.27’de 2011 yılında Bimtaş Genel Merkezi ile bütünleşme yaşanmıştır. Organizasyonel değişim bu dönemde bir bütünleşme kurgusu üzerinden yeniden ele alınmıştır.

**BİMTAŞ
GENEL MERKEZ**

Şekil 4.27 : İMP organizasyonu (2011b).

170

2011-13



Şekil 4.28 : İMP organizasyonu (2011-2013).

2013 yılından sonra *Şehir Planlama ve Kentsel Tasarım Şefliği* ile *Mimari ve Kültürel Miras Şefliği* olarak iki teknik birim altında yeniden organize edilen grup, daha sonra *Planlama ve Kültürel Miras Şefliği* adı altında birleştirilmiştir.

4.3.3 Yeniden yapılanma gündeminin sürekliliği

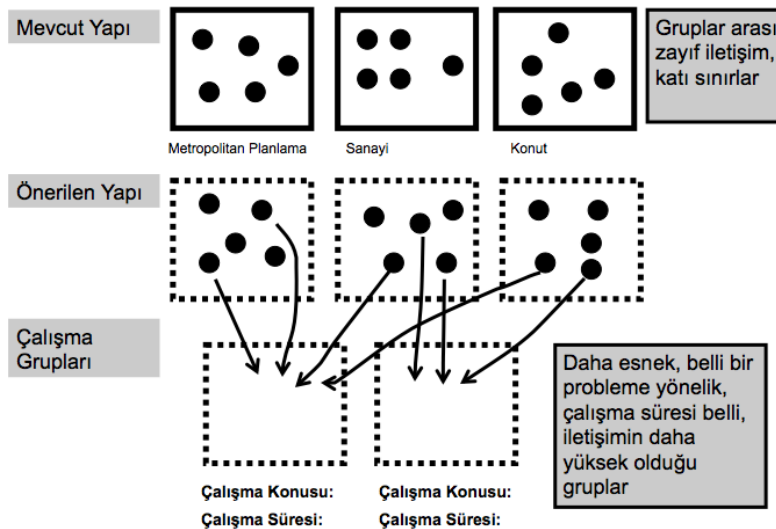
Dinamik ve deneysel organizasyonel ekosistem içinde İMP hiçbir zaman tek bir yapıda kalmamıştır. Bu yüzden İMP sürekli bir değişim içinde olmuştur. Bu tez çalışmasında bu değişimin bilimsel kuram ve yöntemler yardımı ile izlenmesi yapılmıştır. Farklı algılamalar içinde çeşitli kişi ve kurumlar tarafından enformel iletişim kanalları üzerinden İMP'nin kapatılacağı bilgisinin sürekli olarak dile getirilmesi, yeniden yapılanma gündemi ile eşzamanlı bir şekilde çalışma sürecini etkileyen bir unsur olarak gözlemlenmiştir.

Öneride mevcut departman algısı yaratan grup yapısından Çalışma Konusu ve Süresine endeksli esnek, sorun çözmeye yönelik, bu bağlamda ad-hoc, iletişimin yüksek olduğu çalışma gurupları yapısına geçiş süreci öngörülmüştür. Bu çalışma yöntemi ve insan kaynakları yönetimi açısından, çalışma mekânlarının yapısının değişiminde de gözlemlenmiştir. İnsan psikolojisindeki İMP algısında yer bulan departman bazlı, bu bağlamda multi-disipliner yapının değişkenliğinin ispatında,

2005-2015 yılları arasında bu değişimin ne şekilde, ne kadar, ne düzeyde, hangi içerikte gerçekleştiği bu tez çalışmasının odaklarından birdir. 2008 yılı ile başlayan ve *yeni İMP* olarak adlandırabileceğimiz dönemdeki çok yönlü şekillenmede, İMP'nin organizasyonel yapısının multi-disipliner yaklaşımdan inter-disipliner yaklaşıma geçmek olduğu, bu geçişin dünyada ve Türkiye'deki güçlükleri vurgulanarak ifade edilmiştir. Birinci İMP döneminde önerilen ve şekillerle şematize edilen geçiş, yeni yapıda işlevsel olarak, çalışma konusundan bağımsız yapısal olarak hayat bulmuştur. Bu gerçekleşme, diğer departmantal yapı algısının varlığının sürdürmesini ve BİMTAŞ Genel Merkezi'nin İstanbul Tepebaşı'ndaki İMP'ye taşınması ile başlayan İMP-BİMTAŞ entegrasyonu sürecindeki BİMTAŞ departmanları ile birlikte, *eş varoluş* (*İng.co-existence*) olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemde taslak bir çalışma yönetmeliği hazırlanmış ancak uygulanmamıştır. Bu taslak çalışma yönetmeliği EK J'de yer almaktadır. (EK J: Öneri/Taslak Merkez Yönetmelik Çalışması).

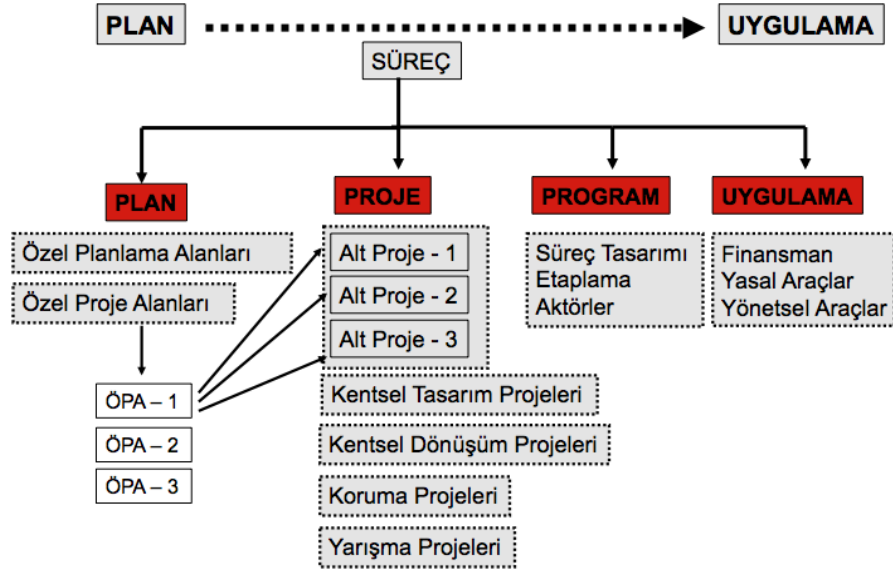
Tez çalışmasının diğer bölümlerinde yer alan, yerelleşme-merkezileşme eş varoluşluğu (*İng.co-exisatance of decentralization-recentralization*) gözlemi ile kavramsal olarak örtüşmektedir.

Bir başka akademik çalışma konusu olabilecek, organizasyonel değişim ve mekân tasarımı ilişkilerine değişimin ölçümü konusundaki araştırma teknikleri ve metodolojik yenilik konusuna burada değinilmeyecektir. Şekil 4.29'da departmantal yapıdan daha esnek bir çalışma yapısında geçilmesi önerilmiştir.



Şekil 4.29 : İMP ve önerilen yapı (2006).

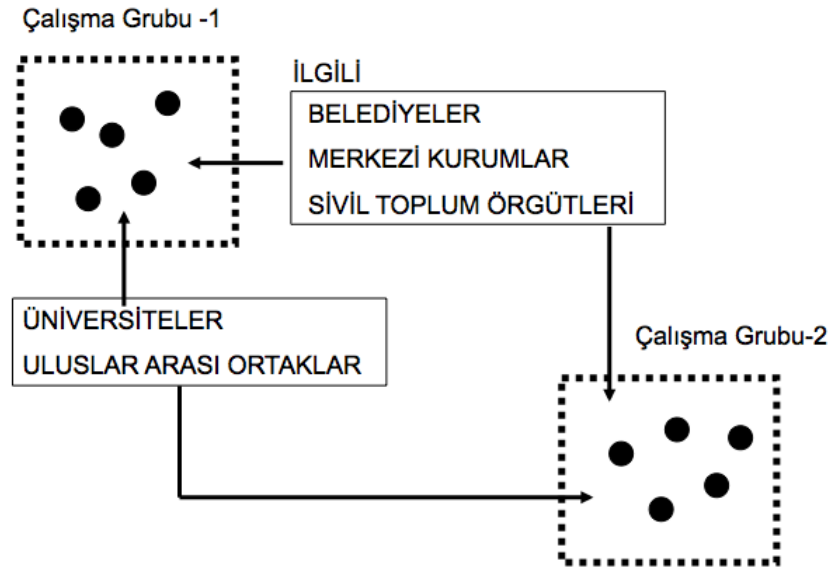
Şekil 4.30'da 2006 yılındaki Plan ve uygulama süreci öngörüsü görülmektedir.



Şekil 4.30 : Plan ve uygulama süreci öngörüsü (2006).

Öneri çerçevesinde Plan'ın uygulamaya geçerken ki sürecin kurgusunda, proje, program ve uygulama süreçleri olan ilişkisi, operasyonel düzeyde ancak mekanik olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 4.31'de çalışma grupları arasındaki iletişimde dışsal aktörleri şematik olarak ifade edilmiştir.



Şekil 4.31 : Çalışma grupları arası etkileşim modeli (2006).

Öngörülen model kısmen çalışmış ve proje bazlı esneklikler gerçekleştirilmiştir. Üst yapısal değişimler adhokratik, konsültokratik ve bürokratik sekans ve eşzamanlılıklar ile karakterize olan iş yapma biçimlerini etkilemiştir.

EK I'da Öneri/Taslak Merkez Yönetmelik Çalışması yer almaktadır. Bu taslak çalışma hayata geçirilememiştir.

4.3.4 İMP bünyesinde işlevsel Ar-Ge merkezi LTTM

Türkiye'de ilk defa BİMTAŞ'ta araştırma ve deneme çalışmaları yapılan bu yüksek teknoloji uygulamaları, zamanla daha spesifik çalışmaların yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Ar-Ge temelli bu çalışmaların daha sistematik yürütülmesi ve ülkemiz için çok yeni olan bu teknolojik uygulamanın doğru tanımının yapılması, kalite ve standartlarının oluşturulması ve günümüz için noksan olan mevzuatının oluşturulmasına katkı vermek maksadı ile İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş, BİMTAŞ'ı görevlendirmiştir. Bu görevlendirme neticesinde İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi (İMP) bünyesinde yeni bir fonksiyonel Ar-Ge merkezi olan Lazer Tarama Teknolojileri Merkezi (LTTM) kurulmuştur. Lazer Tarama Teknolojileri Merkezi, 2014 Ocak ayı itibari ile BİMTAŞ bünyesinde faaliyetlerine başlamıştır. Şekil 4.32'de LTTM logosu görülmektedir.

BİMTAŞ bünyesindeki İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP), Lazer Tarama Uygulamalarına 2005 yılında Tarihi Yarımada'daki kültürel mimari mirasın kayıt altına alınmasına yönelik çalışmalarla başlamıştır. Bu çalışma ile anıt ve sivil mimarlık örneği binaların üç (3) boyutlu dokümantasyonu ve iki (2) boyutlu rölöve çizimleri yapılmaya başlanmıştır. Bu amaçla değişik marka ve model lazer tarayıcılarla yersel ve mobil platformda alanın lazer taramaları yapılmıştır. Bu süreçte, aslen üç (3) boyutlu olan lazer verilerinden iki (2) boyutlu çizimler yerine üç (3) boyutlu çizimlerin oluşturulmasının imkânı üzerinde sorgulamalar yapılmıştır. Bu sorgulamaların neticesinde yabancı bir yazılım firmasıyla yapılan Ar-Ge çalışmaları sonuç vermiş, Autodesk® AutoCAD® benzeri ancak üç (3) boyutlu çizime imkân veren bir çizim programı geliştirilmiştir. Bu uygulama kabiliyeti, Türk Patent Enstitüsü tarafından yedi (7) sene koruma süresi ile patent altına alınmıştır.



Şekil 4.32 : LTTM logosu (2014).

BİMTAŞ'ta Yersel Lazer Uygulamalarının yanı sıra Hava Lazer ya da LIDAR teknolojisi üzerine de çalışmalar yapılmış ve envantere yeni nesil Hava LIDAR sistemi dâhil edilmiştir. Günümüzde yeni nesil yersel ve hava lazer tarayıcılarla elde edilen tarama verilerinin işlenmesi, harita mühendisleri, mimarlar, harita teknikerleri ve restoratörler tarafından ofis ortamında yapılmaktadır. Bu proses çalışmalarının sonucunda, nihai ürün olarak iki (2) ve üç (3) boyutlu rölöve projeleri, plan-kote, her ölçekte iki (2) ve üç (3) boyutlu hâlihazır haritalar ve farklı maksatlara yönelik muhtelif seviyelerde üç (3) boyutlu kent modeli üretilmektedir. Bu nihai ürünler her türlü mühendislik projelerinde, temel proje altlığı olarak kullanılmalarının yanı sıra ürünlerin akıllandırılabilir olma özellikleri sebebi ile Akıllı Kent Bilgi Sistemi'nin ve Akıllı Kent Yönetim ve Yönetişimi'nin ve Akıllı Şehir Planlama Çalışmalarının ve işletim sistemlerinin de temel altlığını teşkil etmektedir.

4.4 İç ve Dış Çevre Analizi

İç çevre analizi ve dış çevre analizi, kalite yönetimi ve halkla ilişkiler ile uluslararası ilişkiler boyutlarıyla analiz edilmiştir.

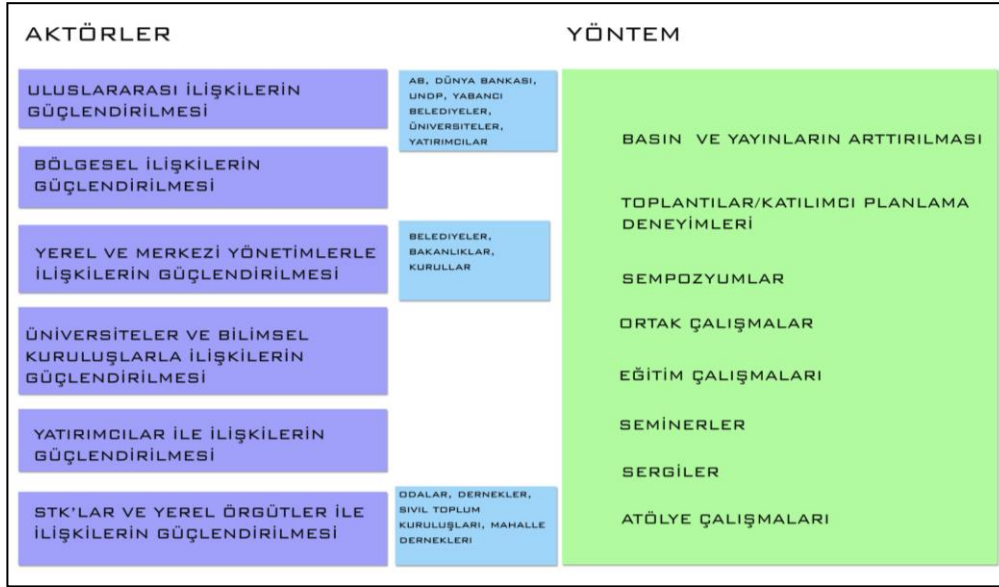
4.4.1 Kalite yönetimi ve halkla ilişkiler

İMP'nin kuruluşunda basılan tanıtım kitapçığında yer alan ifadede; "İstanbul metropolünün bir uzlaşma alanı olmasına katkı verecek stratejik plan ve nazım planın, dünya, ülke ve kent ölçeğindeki dinamiklerin doğru algılanarak hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle, planlama sürecinde uzmanların, sivil toplum kuruluşlarının ve kent halkının etkin katılımı ve katkısı, çözüm ortaklıklarının oluşturulması, İMP'nin önderliği ile gerçekleşecektir.

İMP bünyesinde, sürdürülebilirlik, demokratik katılımcılık ve toplumsallık unsurlarını barındıran bir planlama sürecinin İstanbul kentine kazandırılması İMP'nin kurumsal vizyonudur”.

İMP kuruluşunda görev algılaması üzerinden tanımlanan çalışma yaklaşımlarından belki de en kritik olanı katılımcı planlama pratiğinin kurgulanmasıdır. İMP ve İlişkiler Ağı olarak tanımlanan bu katılımcılık esaslı bakış açısı İMP kurulduğu zaman yapılan bir çalışmada altı alt bileşenden oluşmaktadır.

Şekil 4.33'te İMP ve ilişkiler ağı ve katılımcılık öngörüsü görülmektedir. Bu altı bileşen “ilişkilerin güçlendirilmesi” çerçevesinde; uluslararası ilişkiler, bölgesel ilişkiler, yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları ve yerel örgütlenmeler olarak tanımlanmıştır. Yöntem olarak basın ve yayınların arttırılması, toplantılar, sempozyumlar, ortak çalışmalar, eğitim çalışmaları, seminerler, sergiler, atölye çalışmaları öngörülmüştür.



Şekil 4.33 : İMP ve ilişkiler ağı ve katılımcılık öngörüsü (2006).

Bu öngörüde yer alan tüm bileşenlerde önerilen yöntemler büyük ölçüde kullanılmıştır. Bu tez çalışmasında hangi bileşende ne düzeyde hangi yöntemlerin kullanılarak nasıl bir sürecin şekillendiği yapılan aralan araştırması bulguları ile tartışılmaktadır. Bu noktada İMP'nin değişen yapı ve koşulları çerçevesinde belirleyen ve belirleyen aktör olarak konumlanışı da ayrıca önem taşıyan bir başka unsurdur.

Kimi proje ve planlama süreçlerinde sistemli bir halkla ilişkiler çalışması benimsenirken, kimi projelerde sistemli ve planlı bir halkla ilişkiler stratejisi izlenmemiştir.

İMP kuruluşunda halkla ilişkiler çerçevesinin çizilmesinde, güncel planlamaya katılım araçlarından belki de en önemlisi olan web sitesi ve profesyonel yayıncılık hayata geçirilmemiştir. Bu alanda genç uzmanların çeşitli önerileri ve hazırlıkları üst yönetim desteği bulamamıştır. Basılı yayın olarak 2006-2008 yılları arasında aktif olarak kullanılan “İMP broşürleri” İMP uzmanlarınca gerçekleştirilen bir inisiyatif olarak değerlendirilmelidir. Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan ve yüz yüze görüşmelerde kullanılan İMP broşürleri 2006-2008 yılları arasında İMP Ülke ve Bölge Planlama Gurubu tarafından hayata geçirilmiş bir yöntem olmuştur.

2011 yılı sonrası yeniden yapılanmada kalite yönetimi ve halkla ilişkiler şefliği adında bir formel yapılanmaya gidilmiş, kalite sistemleri şirket disiplini içine alınmıştır.

Bu çerçevede merkez fonksiyonu, şirket içinde bir fonksiyona dönüşmüş ve bir şirket stratejisi oluşturulmuştur. Şirket stratejisi beş (5) bileşenden oluşmaktadır: Vizyon, misyon, kalite politikası, çevre politikası, iş sağlığı ve güvenliği politikası.

Şirketin yönetim sistemi, kalite, çevre, iş sağlığı ve iş güvenliği konularında yönetim disiplinlerini tek bir çatı altında toplayarak bir bütünsellik içinde yönetilmesini esas almıştır. TÜV Thüringen e.V. Belgelendirme Kuruluşu tarafından 2005 yılında ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi); 2009 yılında ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) ve OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)’e göre belgelendirilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi, Kalite Yönetim Sistemlerinden ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001’in tek çatı altında toplandığı, bütünsel biçimde uygulanan yönetim sistemini ifade eder. Bimtaş’ta EYS (Entegre Yönetim Sistemi) faaliyetleri 2005 yılında ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesinin alınması ile başlamıştır. Daha sonra OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi belgelerinin de alınmasıyla EYS adını almıştır.

Kurumsal Vizyon şu şekilde tanımlanmıştır; *Yerel Yönetimler, Kamu Kurumları ve Özel Kuruluşların mühendislik işlerinde, sunduğu proje, taahhüt, müşavirlik ve*

kontrollük hizmeti ile kalite, uygun maliyet, çevre ve tarihi dokuya saygıyı ön planda tutarak, birey ve toplumun yaşam kalitesini iyileştiren çözümler sunmaktır.

Misyon ise; *faaliyet gösterdiği alanlarda bilgi birikimi, tecrübesi, güvenilirliği, teknoloji kullanımı ile ulusal ve uluslararası alanda müracaat edilen saygın bir firma olmaktır* ifadesi ile oluşturulmuştur.

Kalite Politikası; modern ve güvenli yaşama alanlarının oluşturulmasında önemli bir rolü olan organizasyonu;

- “Vizyon ve misyona uygun hareket etmeyi,
- Verdiği hizmetleri sürekli olarak geliştiren ve iyileştiren bir yapıya sahip olmayı,
- Müşterilerin beklentilerini, toplum yararını gözeterek karşılamayı ve sürekliliğini sağlamayı,
- Yurtiçi ve yurtdışı projelerde ilklere imza atmayı,
- Elde edilen tecrübeyi yurt çapında ve uluslararası alanda uygulamayı,
- Çalışanlarımızı eğitimlerle sürekli geliştirmeyi,
- Kaliteyi, kaliteli çalışmayı bir iş prensibi edinmeyi, kalite politikası olarak benimsemiştir”,

olarak tanımlanmıştır. Çevre Politikasının bileşenleri ise;

- “Yürürlükte bulunan tüm çevre mevzuat, idari düzenlemelere ve diğer şartlara uymak,
- Atıklarımızın mümkün olduğu ölçüde geri kazanımını sağlamak, bu amaçla yöntemler araştırmak, geliştirmek ve uygulamak,
- Çevre kirliliğini önlemek ve buna ilişkin sürekli iyileştirmeleri yapmak,
- Çevresel hedeflerimize ulaşmak amacıyla, çalışanlarımızda çevre bilincinin oluşması ve geliştirilmesi için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir”.

İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası ise bir kuruluşu oluşturan en temel ve değerli unsurun çalışanları ve diğer ilgili tarafları olduğu görüşünden hareketle, kaza, meslek

hastalıkları ve hasarları en aza indirmek, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak amacıyla;

- Olası iş kazalarını, meslek hastalıklarını kaynağında önlemek,
- Yasaların gerektirdiği ve şirketimizin bunlar üzerinde ortaya koyduğu şartlara uymak,
- İş sağlığı ve güvenliği altyapımızın ve yönetim sistemimizin sürekli iyileştirilmesini sağlamaktır.
- İşin yapımında ve süreçlerin geliştirilmesinde sağlık ve güvenlik etkilerini göz önüne almaktır.

Yapılan mülakatlarda planlama süreçleri ile standart kalite yönetimi süreçleri arasında teknik boşluklar bulunduğu görülmüştür. Planlama projelerinin iş süreçleri, endüstriyel üretim bazlı kalite yönetimi jargonu, algılaması ve standartları ile açıklanamamaktadır. Bunun bir sebebi planlama projeleri standartlarının oluşturulmaması gibi belirsizlikler, diğer sebebi ise endüstriyel üretim bazlı kalite yönetimi standartlarının kendisidir. Benzer bir durum proje yönetim yazılımlarının planlama projelerinin yönetiminde yetersiz kalmasıdır.

4.4.2 Uluslararası ilişkiler

İMP, uluslararası alanda İBB amaç ve hedeflerine katkı sağlaması, İBB Başkanı'nın ikinci defa UCLG başkanı seçilmesi ve İstanbul'un Dünya Kenti vizyonu ile örtüşen bir bağlamda anlam ifade etmektedir. Türkiye'de uluslararası teknik destek ve danışmanlık usul ve esaslarının yeni yeni oluşturuluyor olması, TİKA'nın yeniden yapılandırılması ve bu kapsamda uluslararası teknik hizmet tür, tasnif ve kodlarının yeni oturtuluyor olması, konjoktürel, ekonomik, politik ve yasal açılardan bir hayli dinamik süreçlerde İMP tecrübesini, inovatif bir eksene oturtmaktadır. BİMTAŞ'ın öz yetkinliklerinden en güçlüsü olan LASER/LIDAR uygulamalarındaki tecrübe uluslararası bilimsel toplantılarda ses getirmiştir.

Türkiye'nin coğrafi olarak yakınında bulunan dokuz (9) ülkedeki şehirlerin, bölgelerin hatta ülkelerin talepleri doğrultusunda farklı düzeylerde teknik destek ve danışmanlık hizmeti gerçekleştirmiştir. Bu ülke ve şehirler; Lübnan'da Trablus, Kosova'da Priştina, Sudan'da Suakin Adası, Irak'ta Musul, Somali'de Mogadişu,

Bulgaristan'da Sofya, Bosna – Hersek'te Mostar, Suudi Arabistan'da Cidde, KKTC'de Lefkoşe olmuştur.

İBB'nin aktif olduğu AB projelerinin bir kısmı Türkiye'nin ortağı olduğu programlardadır. Bunun dışındaki programlara da gözlemci statüsü ile iştirak sağlanmaya çalışılmış, bir (1) adet tam ortak, beş (5) adet uzman desteği, üç (3) adet gözlemci statüsü olmak üzere toplam dokuz (9) Avrupa Birliği (AB) projesinde aktif olunmuştur. Marmara Belediyeler Birliği'nden gelen talep doğrultusunda Güneydoğu Asya Yerel Yönetimler Ağı NALAS (Network of Associations of Local Authorities in South-East Europe) şehir planlama uzman toplantılarına Türkiye'yi temsilen İMP uzmanları görevlendirilmiştir.

2005-2015 yılları arasında İMP'yi ziyaret eden heyet sayısı 269 adet olarak tespit edilmiştir. Buna göre yurtdışından gelen heyetler üç türde tasnif edilebilmiştir;

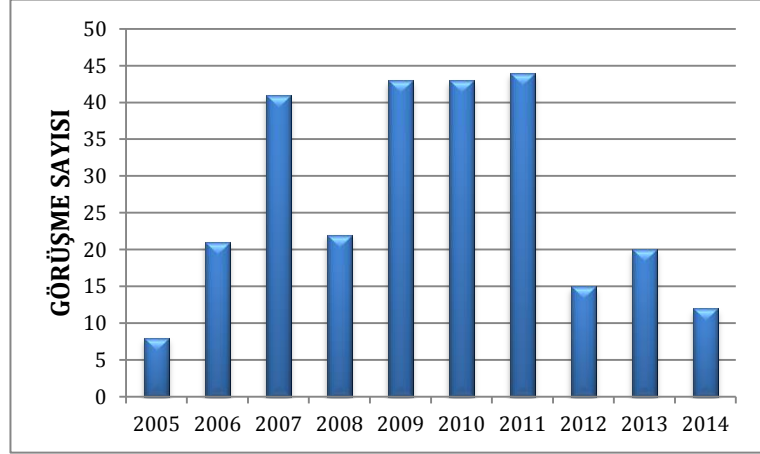
- Yerel ve merkezi yönetim temsilcileri ile profesyonel /meslek kuruluşları
- Sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar ve iş heyetleri
- Üniversiteler ve akademik kuruluşlar

Şekil 4.34'te 2005-2015 yılları arası İMP'ye gelen heyetlerin geldiği ülkeler görülmektedir.



Şekil 4.34 : İMP'ye gelen heyetlerin geldiği ülkeler.

Bu görüşmelerin 171'i Avrupa kıtası, 52'i Asya kıtası, 26'i Kuzey Amerika kıtası ve sekiz (8) tanesi ise Afrika kıtası, on bir (11) tanesi ise diğer olarak adlandırılan çeşitli kıtalar ile gerçekleşmiştir. Görüşülen ülkeler arasında Avrupa kıtasından on sekiz (18) farklı ülke, Asya kıtasında on dokuz (19) farklı ülke, Afrika kıtasından altı (6) farklı ülke, Okyanusya kıtasından bir (1) ülke ve Kuzey Amerika kıtasından bir (1) ülke bulunmaktadır. Şekil 4.35'te 2005-2015 yılları arasında gerçekleştirilen uluslararası görüşme sayılarının yıllara göre dağılımı gösterilmektedir.



Şekil 4.35 : İMP'ye gelen uluslararası heyet sayısının yıllara dağılımı.

Çizelge 4.4'te 2005-2015 arası İMP'ye gelen uluslararası ziyaretçi heyeti sayısının yıllara dağılımı görülmektedir.

Çizelge 4.4 : İMP'ye gelen uluslararası heyet sayısının yıllara dağılımı.

Yıl	Heyet Sayısı
2005	8
2006	21
2007	41
2008	22
2009	43
2010	43
2011	44
2012	15
2013	20
2014	12
TOPLAM	269

2005 yılında sekiz (8) adet, 2006 yılında yirmi bir (21) adet, 2007 yılında kırk bir (41) adet, 2008 yılında yirmi iki (22) adet, 2009 yılında kırk üç (43) adet, 2010

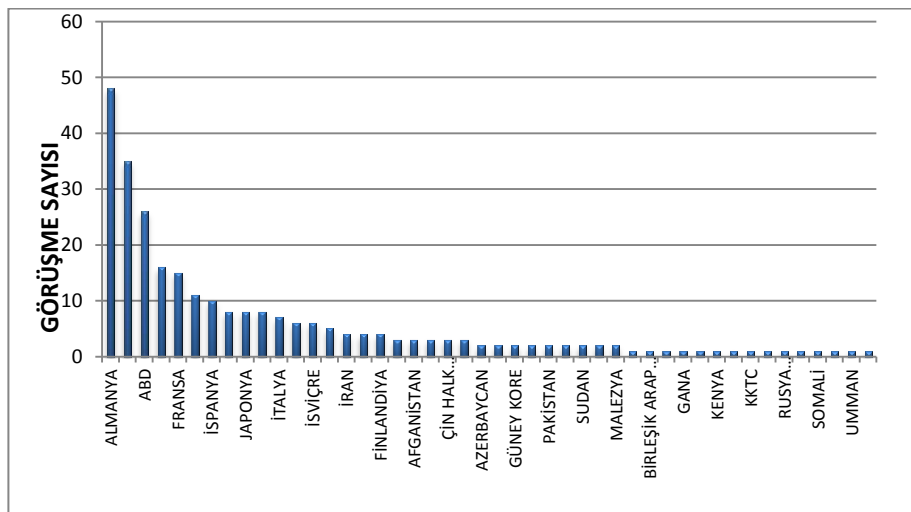
yılında kırk üç (43) adet, 2011 yılında kırk dört (44), 2012 yılında on beş (15) adet, 2013 yılında yirmi (20) adet ve 2014 yılında on iki (12) adet görüşme gerçekleşmiştir.

Çizelge 4.5'te 2005 - 2015 yılları arasında gerçekleştirilen 269 adet görüşmenin türlerine göre dağılımı gösterilmektedir.

Çizelge 4.5 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerin türlerine göre dağılımı.

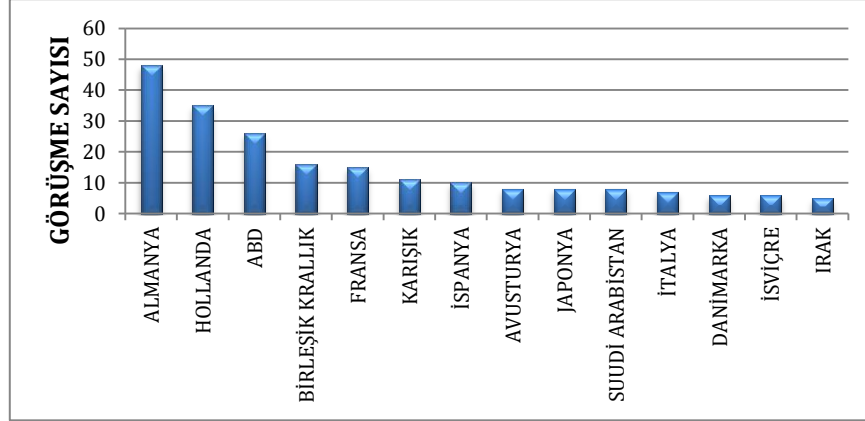
Heyet Türü	Heyet Sayısı
Yerel ve Merkezi Yönetim Temsilcileri, Profesyonel/Meslek Kuruluşları	95
Sivil Toplum Kuruluşları, Uluslararası Kuruluşlar ve İş Heyetleri	61
Üniversiteler ve Akademik Kuruluşlar	113
TOPLAM	269

2005-2015 yılları arasında altmış bir (61) adet sivil toplum kuruluşu, uluslararası kuruluş ve iş heyeti, doksan beş (95) adet yerel ve merkezi yönetim temsilcisi, profesyonel/meslek kuruluşu ve yüz on üç (113) adet üniversite ve akademik kuruluş ile görüşme yapılmıştır. Şekil 4.36'da 2005 - 2015 yılları arasında gerçekleştirilen uluslararası toplantılar ülkelere göre değerlendirilip gruplandırılmıştır.



Şekil 4.36 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerin ülkelere dağılımı.

269 toplantının ülke sayıları şu şekildedir; 48 adet Almanya, 35 adet Hollanda, 26 adet ABD, 16 adet Birleşik Krallık, 15 adet Fransa, 10 adet İspanya, 8 adet Suudi Arabistan, 8 adet Avusturya, 8 adet Japonya, 7 adet İtalya, 6 adet İsviçre, 6 adet Danimarka, 5 adet Irak, 4 adet İran, 4 adet İsveç. Şekil 4.43'te 2005-2015 arası görüşülen heyetlerde ilk on beş (15) ülke görülmektedir.



Şekil 4.37 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerden en çok görüşülen ülkeler.

Profesyonel/Mesleki Eğitim ve Teknik Destek kapsamında sekiz (8) adet gelişmekte olan ülkenin yerel yönetimlerinin idari ve teknik personelleri ile siyasetçilerine profesyonel eğitimler verilmiştir. Bu ülkeler; Kırgızistan, Moldova, Azerbaycan, Afganistan, Afganistan, Tunus, Afganistan, Somali, Kenya'dır. Bunların bazılarının bir şehirden bazıları ise birkaç şehir hatta birkaç ülkeden gelmiştir. Uygulamalı eğitim talebi ile gelen heyetlere eğitimler verilmiştir. Yeni ekonomik ve politik trendler ışığında tecrübeler etkin ve etkili şekilde aktarılmıştır. Mesleki, akademik uluslararası çalıştaylara ev sahipliği yapılmış, İBB, kardeş şehir belediyeleri, sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa çalıştaylar düzenlenmiştir. 2007-2013 tarihleri arasında on üç (13) adet çalıştay düzenlenmiştir. Ayrıca diğer İBB birimlerinin koordinasyonunda yürüten proje, program ve etkinliklere de katkı verilmiştir. 2011 yılında İBB Çevre Koruma Daire Başkanlığı'nın da katılımcı olduğu *The Cities of the Future* adındaki uluslararası çalıştaya, İBB Stratejik Geliştirme Daire Başkanlığı'na yürütülen ve *İç Göç Entegrasyon Projesi*'ne (İGEP) katılım sağlanmış, çalışma guruplarında, eğitimlerde ve diğer etkinliklerde görev alınmıştır. Ayrıca *LSE Urban Age* İstanbul Toplantıları'na katılım sağlanmış, hazırlanan dokümanlara bilgi desteği verilmiş, İBB Koordinasyonunda görev alınmıştır. Çizelge 4.6'da 2005-2015 arası İMP'ye gelen heyetlerin ülkelerine göre görüşme sayılarının dağılımı görülmektedir.

Çizelge 4.6 : İMP'ye gelen uluslararası heyetlerin ülkelerine göre dağılımı.

Ülke	Görüşme Sayısı
Almanya	48
Hollanda	35
ABD	26
Birleşik Krallık	16
Fransa	15
Karışık	11
İspanya	10
Avusturya	8
Japonya	8
Suudi Arabistan	8
İtalya	7
Danimarka	6
İsviçre	6
Irak	5
İran	4
İsveç	4
Finlandiya	4
Afganistan	3
Belçika	3
Çin Halk Cumhuriyeti	3
Norveç	3
Suriye	3
Azerbaycan	2
Fas	2
Güney Kore	2
Moldova	2
Pakistan	2
Singapur	2
Sudan	2
Tayland	2
Malezya	2
Birleşik Arap Emirlikleri	1
Bosna Hersek	1
Gana	1
Hindistan	1
Kenya	1
Kırgızistan	1
KKTC	1
Libya	1
Avustralya	1
Rusya Federasyonu	2
Somali	1
Tunus	1
Umman	1
Yunanistan	1
Genel Toplam	269

Çizelge 4.7’de gelen heyetlerin ülkelerinin yıllara göre dağılımı yer almaktadır.

Çizelge 4.7 : İMP’ye gelen uluslararası heyetlerin ülkelerinin yıllara dağılımı.

Ülke	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Toplam
ABD		1	5	1	3	6	4	3	1	2	26
Afganistan								1	2		3
Almanya		3	11	2	9	8	9	2	2	2	48
Avustralya						1					1
Avusturya	2		3	1			2				8
Azerbaycan			1						1		2
Belçika	1				1		1				3
BAE			1								1
Birleşik Krallık	1		3	3	4	3	1		1		16
Bosna Hersek				1							1
Çin							3				3
Danimarka	1	2	1		2						6
Diğer	1	3	1	1	3				1	1	11
Fas					1	1					2
Finlandiya						2	1			1	4
Fransa		2		1	3	1	5	1	1	1	15
Gana									1		1
Güney Kore			1	1							2
Hindistan							1				1
Hollanda	2	3	9	5	3	3	5	1	4		35
Irak					1	2	2				5
İran						2	2				4
İspanya		1			5	2	1	1			10
İsveç				1		1		1	1		4
İsviçre		3	1			1				1	6
İtalya					1	2	1	2	1		7
Japonya			3	3	1	1					8
Kenya								1			1
Kırgızistan										1	1
KKTC						1					1
Libya					1						1
Malezya									1	1	2
Moldova							1		1		2
Norveç						1				2	3
Pakistan				1			1				2
Rusya Fed.		1									2
Singapur				1	1						2
Somali								1			1
Sudan						2					2
Suriye		1			1		1				3
Suudi Arabistan			1		2	1	2	1	1		8
Tayland					1	1					2
Tunus									1		1
Umman							1				1
Yunanistan		1									1

Bu etkileşimler arasında bir diğer önemli deneyim alanı AB projeleri olmuştur. Türkiye'nin üye olduğu ar-ge programları AB 6. ve 7.Çerçeve Programları kapsamında proje ortağı ve uzman desteği gibi deneyim kazanımı söz konusudur. Türkiye'nin üye olmadığı ve gözlemci statüsü ile etkinlik bazlı katıldığı URBACT programı ise ağırlıklı olarak profesyonellere yönelik bir kapasite geliştirme programıdır. Çizelge 4.8'de İMP'nin aktif olduğu AB projelerinin sınıflandırılması yapılmıştır.

Çizelge 4.8 : İMP'nin aktif olduğu AB projelerinin sınıflandırılması.

Program Adı	Program Dönem Adı	Alt Program Adı	Proje Adı	Katılım Niteliği	Proje Durumu
URBACT Programı	URBACT I	QUALITY OF LIFE (Yaşam Kalitesi Programı)	SUDEST	Gözlemci	Tamamlandı
		ACCESSIBILITY (Ulaşılabilirlik Programı)	CTUR	Gözlemci	
	URBACT II	QUALITY OF LIFE (Yaşam Kalitesi Programı)	USEAct	Gözlemci	Tamamlandı
Çerçeve Programı	FP6	SUSTDEV (Sürdürülebilir Kalkınma Programı)	ENCORA	Çalıştay Uzman Desteği	Tamamlandı
	FP7	TRANSPORT (Taşımacılık Programı)	3iBS	İSTANBUL	Tamamlandı
			EBSF	ULAŞIM AŞ	Tamamlandı
			OSIRIS	Uzman Desteği	Tamamlandı
		SCIENCE IN SOCIETY SIS (Toplumda Bilim Programı)	SEiSMiC	İTÜ Uzman Desteği	Devam Ediyor
		REGIONS (Bölgeler Programı)	LOG4GREEN	Proje Ortağı	Tamamlandı

URBACT I Programı içinde Yaşam Kalitesi Programı kapsamında SUDEST Projesi'nde *gözlemci*, Ulaşılabilirlik Programı kapsamında CTUR Projesi'nde *gözlemci*, URBACT II Programı içinde Yaşam Kalitesi Programı kapsamında USEAct Projesi'nde *gözlemci* statüsü ile katılım sağlanmıştır. FP6 Programı içinde Sürdürülebilir Kalkınma Programı kapsamında ENCORA Projesi'ne *uzman desteği*, FP7 programı içinde Taşımacılık Programı kapsamında 3iBS, EBSF, OSIRIS projelerinde *uzman desteği*, Toplumda Bilim Programı kapsamında SEiSMiC projesinde İTÜ'ye *uzman desteği* sağlanmış, Bölgeler Programında LOG4GREEN projesinde *proje ortağı* ve *iş paketi lideri* olarak deneyim sağlanmıştır.

4.5 Disiplinler-arası Planlama Projelerin Analizi

Bu bölümde disiplinler-arası planlama projelerin analizi yapılmıştır. Bu projelerin içerikleri ile ilgili birincil kaynaklardan elde edilerek oluşturulan bilgilere ek olarak tez çalışmasının özgün kısmını oluşturan uzun süreli gözlem teknikleri ile süreçler arası ilişkiler tartışılmıştır. Burada süreç analizinde “ne” sorusu yanıtlanırken “nerde”, “kim” “nasıl” sorularına da odaklanılmıştır. Mekanik araştırma kurgularının, gerçekliği açıklayamama durumları ile defalarca karşılaştığı için, organik gözlem mekanik çerçeveler ile açıklanmaya çalışılarak *anlam oluşturma, ders çıkarma, geribildirim döngüleri* tespit edilmeye çalışılmıştır. Çünkü söz konusu süreçler kurumsal, yasal ve insan kaynağı boyutları ile ilişkilidir.

Eş zamanlı olarak merkezi yönetim tarafından öncülüğü yapılan planlama sisteminin yeniden yapılandırılması gündemi, sistemin kendi kendini iyileştirme, farkına varma, koordinasyon, kapasite, netlik gibi anahtar kavramlarla açıklanabilmektedir.

Bu bölümde analiz edilen proje ve süreçler şunlardır;

- Büyükşehirde üçüncü jenerasyon kurumsal stratejik planlama
- İstanbul çevre düzeni planı süreci
- 1/25.000 ölçekli nazım imar planı çalışmaları
- Beşinci jenerasyon ulaşım ana planı ve performans izlemesi
- İstanbul Tarihi Yarımada’nın ilk yönetim planı ve güncellemesi
- Planlamada coğrafi bölgesel geri bildirim: Trakya planlama çalışmaları
- Kalkınmada yeni ‘bölge’: ikinci jenerasyon İstanbul bölge planı
- Ülke ve bölge ölçeğinde mekânsal stratejik planlama gündemi.

Çizelge 4.9’da tez çalışmasında odaklanılan planlama süreç ve projelerinin 2005-2015 yılları arasındaki süreleri gösterilmiştir. Görüldüğü üzere çevre düzeni planı, ulaşım ana planı, Tarihi Yarımada yönetim planı, İBB stratejik planı, bölge planı ilgili mevzuat gereği yinelenen çalışmalardır. Bu projelerin revizyonları geribildirim döngülerini de ana bileşenleridir.

Çizelge 4.9 : Alan çalışması projelerinin yıllara göre dağılımı.

PLANLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
İstanbul İl Çevre Düzeni Planı											
İstanbul Nazım İmar Planı Taslağı											
İstanbul Ulaşım Ana Planı ve Performans İzlemesi											
İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı											
İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı											
Trakya Çevre Düzeni Planı Revizyonu											
İstanbul Bölge Planı											
Ülke ve Bölge Mekânsal Stratejik Planlama											

Bu resmi yinelenme hali, her planlama sistemi içi geri-bildirim süreçleri için tabi döngü (*İng.* feedback loop) özelliği taşımakta, aktörlerdeki süreklilik/süreksizlik işlevi ise planlama sistemleri arası geribildirimi etkileyen kurumsal ve stratejik öğrenme süreçleri ile şekillenen genel planlama sisteminin kurumsal kapasitesini belirlemektedir.

Mevzuatta birbirleri ile ilişkili plan süreçleri arasındaki ilişki net olarak tanımlanmamıştır.

Bundan sonraki bölümlerde bu planlama süreçlerinden seçilenler ile ilgili daha detaylı açıklamalar ve bulgular yer almaktadır.

4.5.1 İstanbul'un üst ölçekli planlaması: çevre düzeni planı ve ötesi

İstanbul'daki üst ölçekli planlama deneyimi 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı çalışması ve 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı çalışmalarından oluşmaktadır (İBB, 2006; 2007).

Şekil 4.38'de İstanbul üst ölçekli mekânsal planlama süreci şemalaştırılmıştır.



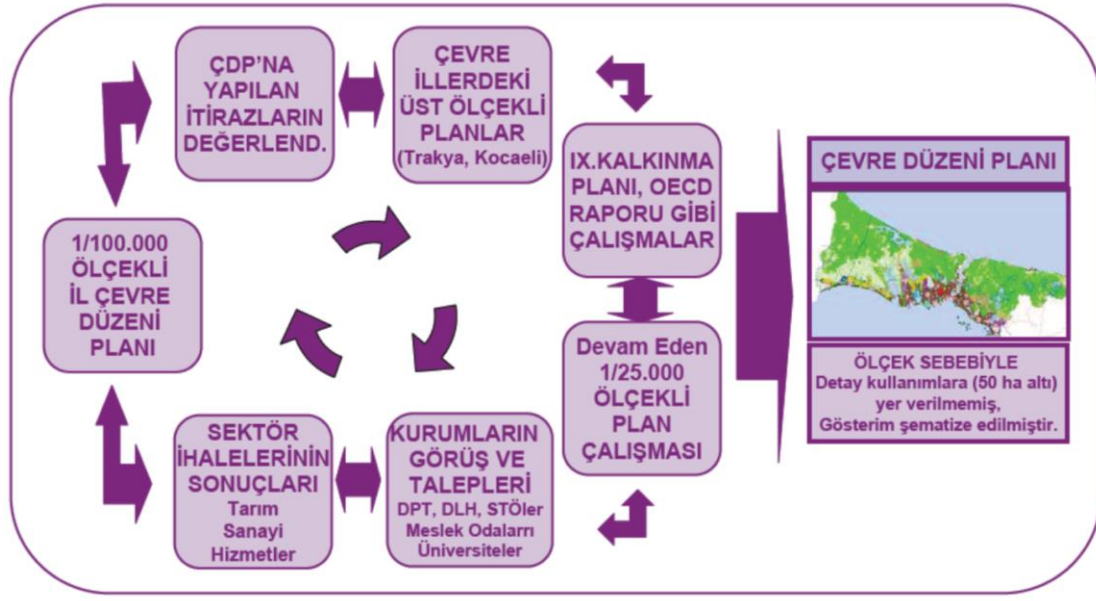
Şekil 4.38 : İstanbul üst ölçekli mekânsal planlama süreci.

2006 yılında 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nın İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi'nde oybirliği ile onaylanmasının ardından 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı çalışmaları başlamıştır. Bu çalışma taslak düzeyde iken İstanbul İdare Mahkemesi tarafından 1/100.000 ölçekli Plan'ın iptali ile birlikte Plan'ın revizyonu gündeme gelmiştir. Olumsuz olarak algılanan bu gelişme aslında olması gereken planlar arası geri-bildirim için bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. Şekil 4.37 bu süreci aktarmaktadır. Bu bağlamda 1/25.000 ölçekli Plan Tasarısı çalışmasının içeriği, sistematığı ve yaklaşımı, 1/100.000 ölçekli Plan revizyonu çalışmalarına girdi sağlamıştır. İBB Şehir Planlama Müdürlüğü tarafında yürütülen ve 2009 yılında İBB Başkanı ve Meclisi tarafından onaylanan Plan Revizyonuna *revizyon* adı verilmemiştir.

İlginç bir tesadüf olarak 2006 yılında onaylanan Plan birkaç defa yürütmeyi durdurma kararının ardından 2009 yılında yapılan yeni bir Planın onaylandığı zaman yürürlükte olması durumu yaşanmıştır. Uzun süre plansızlıktan şikâyet edilen İstanbul'un kısa süre için bile olsa aynı anda, aynı isimde ve aynı ölçekte geçerli olan iki planının eşzamanlılığı düşündürücüdür. Yasa gereği sonradan onaylanan Plan geçerli olmuştur.

Bu durum ironik de olsa planlama sisteminin mekaniğinin sorgulanmasını beraberinde getirmektedir. Mevzuat gereği son tarihli yayımlanan ve onaylanan plan geçerli olmaktadır. Planlama sistemi, ilgili idare mahkemelerinin çalışma biçimlerini de kapsamaktadır ki, planlama denetimi kapsamında yargısal denetim ile planlama sürecindeki etkiler ve sonuçlar itibarıyla daha etkin ve etkili çalışabilmesi için yeniden değerlendirmeye gerek duyulmaktadır.

Şekil 4.39'da İstanbul Çevre Düzeni Planı süreci (İBB, 2009a) görülmektedir.



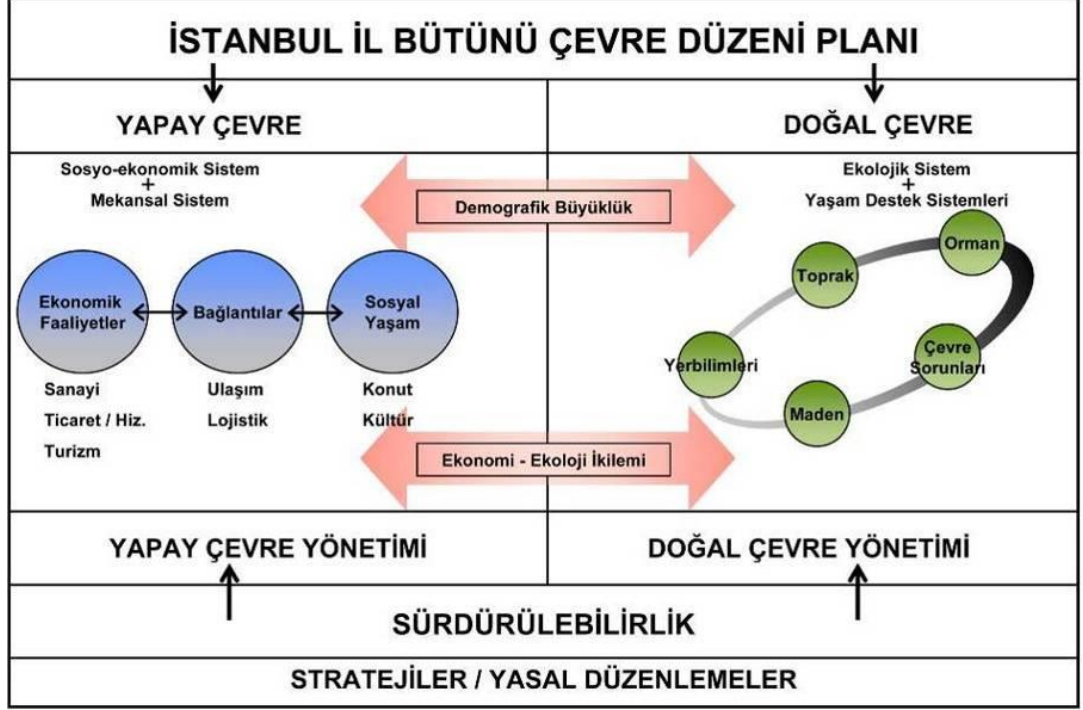
Şekil 4.39 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı süreci, (İBB, 2009a).

Çalışmalar ekonomik faaliyet sektörleri, sosyal yaşam sektörleri, işlevsel bağlantı sektörlerinden oluşan detaylı sektörel araştırma raporları ve CBS tabanlı doğal yapı araştırmaları ile başlamıştır. Daha sonra bu çalışmalar kendi aralarında sentezlenerek *stratejik değerlendirmeler ve mekânsal gelişme alternatifleri* ortaya çıkarılmıştır. Bu değerlendirme ve alternatifler; 'doğal çevre yönetim modeli', 'nüfus projeksiyonları' ve 'yapay çevre yönetim modeli ve makroform' başlıkları altında sektörel kararların mekânsal boyutlarını ortaya koyan 'metropolitan planlama' yaklaşımına girdi sağlamıştır.

1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nın ana mekânsal gelişme stratejisi; *doğrusal ve çok merkezli gelişme stratejisi* olup Metropolün kanatlarında iki adet büyük çekim merkezi oluşturarak kuzeydeki orman ve su havzalarına yönelen gelişmeyi engellemektir. Toplumsal ve ekonomik gelişme için sağlıklı yaşam alanlarının gelişmesinin yönlendirilmesinin, bu yaklaşımla birlikte bir ön koşul niteliğindeki ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanması ile mümkün olabileceği düşünülmüştür. 2007 verilerine göre resmi olarak 12,5 milyon olan İstanbul İl nüfusunun hiçbir önlem alınmaz ise 2023 yılında 22 milyona ulaşması, Metropolü yaşamsal olarak ciddi risk altına sokacaktır.

İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nın en temel öngörüsü 2023 yılı için sürdürülebilir nüfusun 16 milyon seviyesinde tutulmasıdır.

Şekil 4.40'ta İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nda sistem yaklaşımı görülmektedir. İki yönetim bileşeninden oluşmaktadır; yapay çevre ve doğal çevre. Yapay çevre ekonomik faaliyetler, bağlantılar ve sosyal yaşam olarak kurgulanırken, doğal çevre yerbilimleri, toprak, orman çevre sorunları, maden olarak kurgulanmış ve bu kurgu çalışma ekiplerinin organizasyonunda da devam ettirilmiştir.

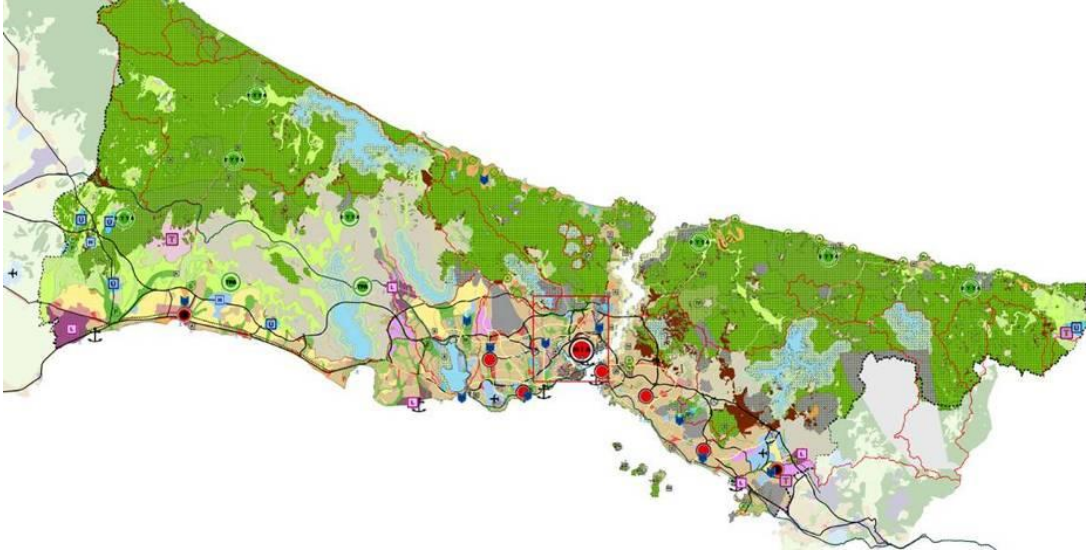


Şekil 4.40 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nda sistem yaklaşımı, (İBB, 2006).

İstanbul İl Çevre Düzeni Planı, vizyonel açıdan kent ekonomisinin sanayi ağırlıklı yapısının bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüştürülmesini hedeflemektedir. Türkiye ekonomisinde ve iş gücü istihdamında sanayinin önemli bir payının bulunması ve hâlihazırda bir lokomotif görevi üstlenmiş olması sanayinin İstanbul gündeminden çıkarılmasını mümkün kılmamaktadır.

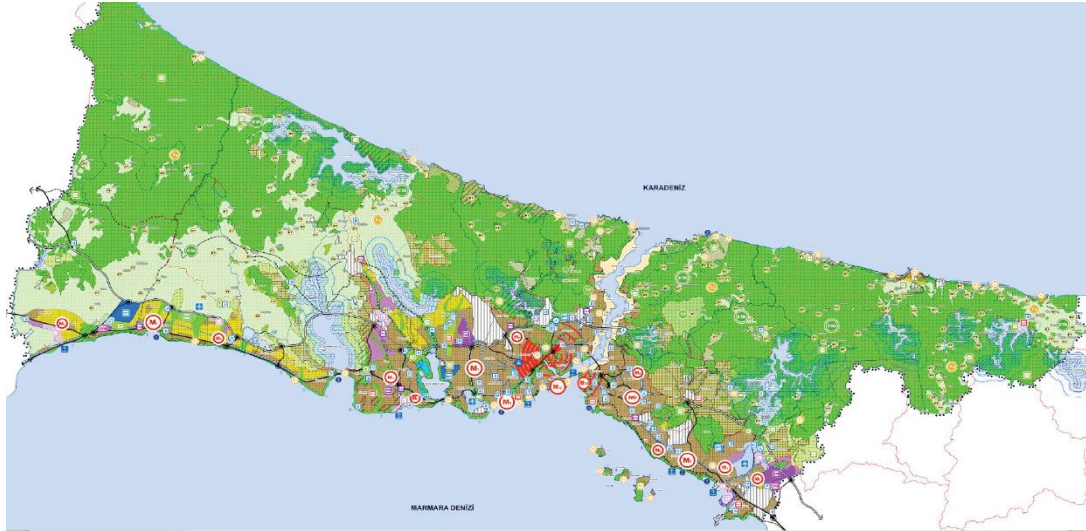
Bu nedenle, sanayi alanlarının tamamen sanayiden arınma dönüşümleri yerine ileri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımının yaygınlaştırıldığı sanayi tarzlarına dönüştürülmesini, dolayısıyla katma değerini yükselttilmesini mümkün kılacak ileri teknoloji sanayilerine dönüşümü de teşvik etmek gerekmektedir.

Bu niteliklerdeki standartlara uygun hale getirilen sanayi alanlarının kent içinde kalabilmesinde ayrıca bir sakınca görülmemektedir. Şekil 4.41'de 2006 yılında onaylanan İstanbul İl Çevre Düzeni Planı görülmektedir.



Şekil 4.41 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2006 yılı şeması, (İBB, 2006a).

Şekil 4.42’de 2009 yılında onaylanan versiyonları görülen İstanbul İl Çevre Düzeni Planı metropol ve bölge ölçeğinde lojistik sistemlerin etkinliğini gündeme getirmiştir.



Şekil 4.42 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2009 yılı şeması, (İBB, 2009a).

Hâlihazırda dağınık olarak yer alan depolama, liman ve ulaşım sistemleri, hem ekonomik performansı düşürmekte hem de diğer sorunlara kaynak teşkil etmektedir. Stratejik düzlemde etkin bir şekilde işleyecek lojistik fonksiyonların mekânsal olarak organizasyonuna yönelik öneriler önem taşımaktadır.

EK B’de İstanbul’un çoklu vizyonu ilk bakışta tamamen birbirine zıt gibi algılanan *kentsel tarım* örneğinde ve bilgi ekonomisi bağlamında tartışılmıştır.

Teknik düzeyde yürütülen çalışmalara ek olarak daha önceki üst ölçekli planlama deneyimlerinde yeterince etkin düzeyde sağlanamayan ve sektör temsilcileri ile kamu aktörleri üzerine yoğunlaşan bir *ağ yönlendirmesi* gerçekleştirilmiştir. Örneğin sanayi ile ilgili karar geliştirme sürecinde sanayi sektörü temsilcileri ile uzun tartışmalar, toplantılar yolu ile müzakere süreci yaşanmıştır.

Alt sektörlerde de benzer bir süreç işletilmeye çalışılmış, tekstilciler ağı, lojistik sektörü ağı, bilişim sektörü ağı ile bilgilendirme düzeyinde başlayan görüşmeler birlikte karar geliştirmeye doğru yönelmiştir. İstanbul’da bulunan otuz iki (32) ilçe belediyesi, kırk bir (41) ilk kademe belediyesi üst düzey yönetici ve teknik uzmanlar seviyesinde 2006 yılında onaylanan Plan’ın karar geliştirme sürecine dâhil olmuştur.

Bunun dışında kaymakamlıklar ve İBB yatırımcı birimleri ile yoğun görüşmeler yaşanmıştır. Yatırımcı bakanlıklar, İstanbul’da plan yapma yetkisi bulunan bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile benzer süreçler yaşanmıştır. Başta çevre konusunda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile meslek kuruluşları ile yürütülen görüşme süreci ise kamu ve özel sektördeki etkileşim düzeyine erişememiş olsa da çeşitli seviyelerde iletişim kanalları açık tutulmaya özen gösterilmiştir.

2006 yılında onaylanan Plan, 2007 yılında hazırlanan Nazım İmar Planı Taslağı ve 2009 yılında onaylanan Çevre Düzeni Planı süreçlerinde tez çalışmasının bir önceki bölümünde yer alan İstanbul’un idari yapısı ile ilgili değişiklikler, katılım süreçlerinde kurumların değişmesi ile farklılaşmıştır.

İlk kademe belediyeleri, ilçe belediyeleri ve belde belediyelerinde oluşan üç farklı tipte ki yerel yönetimler, aslında planlama süreci ile metropol bütünü içindeki yeni konumlarını sağlamaya çalışırken, “büyükşehir ilçe belediyesi” olarak standartlaştırılan ve eski ayrıcalıklı imar yetkileri elinden alınarak tüzel kişilikleri dağıtılan ya da diğer yerel yönetim kurumları ile birleştirilen yerel yönetimler, iç içe geçmiş bu üç planlama süreci içinde farklı düzey ve konumlarda planlama sürecine dahil olmuşlardır.

2009 yılında onaylanan Plan, 2006 yılındakinden farklı olarak bir vizyon ifadesine sahip olmasıdır. Buna göre İstanbul Çevre Düzeni Planı vizyonu;

“Çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda özgün kültürel ve doğal kimliğini koruyarak gelişen, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bilgi toplumuna dönüşen yaşam kalitesi yüksek bir İstanbul” olarak belirlenmiştir.

Bu vizyon ifadesi 2007 yılında Taslak olarak hazırlanan ve bir sonraki bölümde ele alınan İstanbul Nazım İmar Planı çalışmalarında yer alan vizyon ifadesi ile örtüşmektedir.

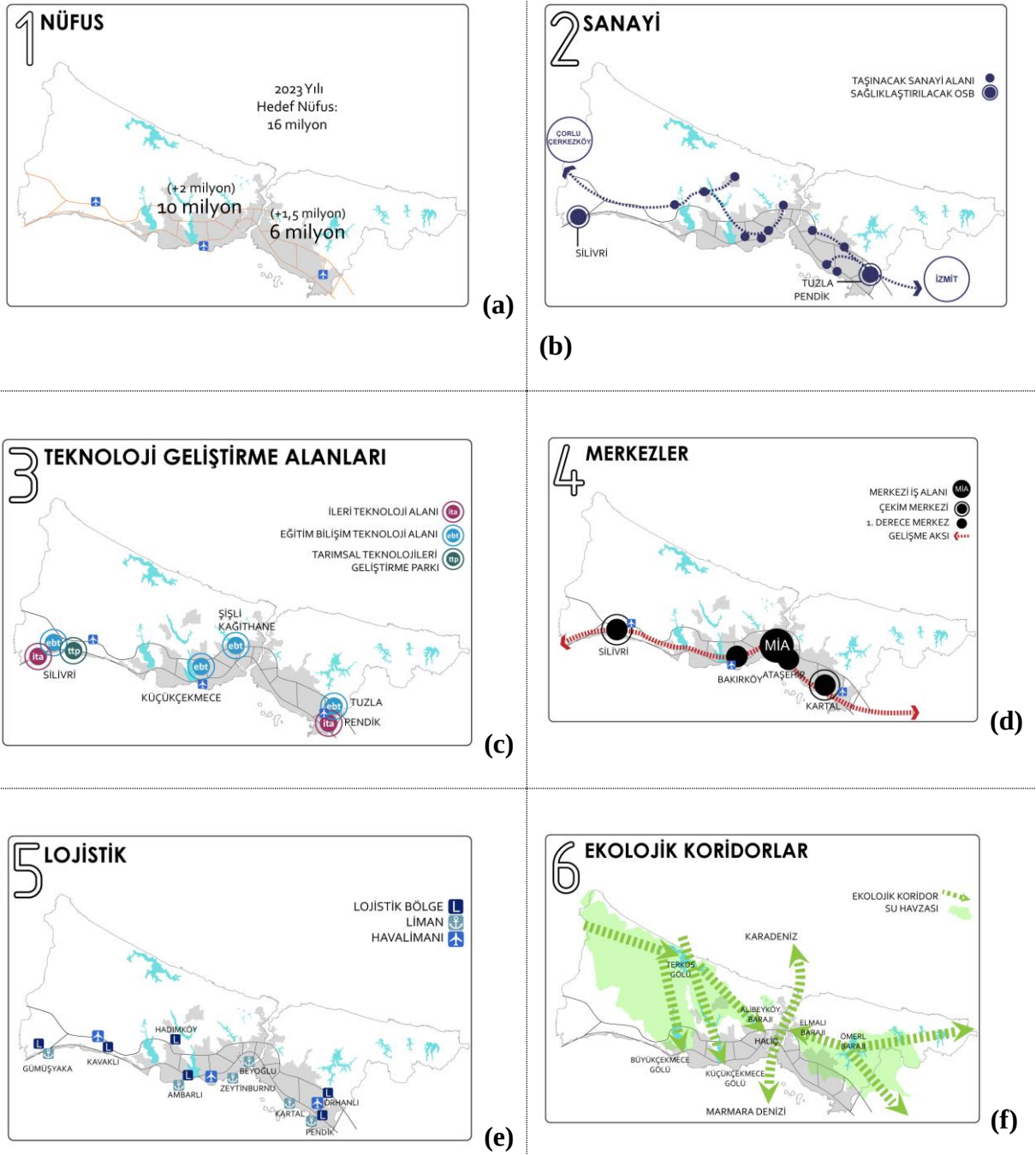
2009 yılında onaylanan İstanbul Çevre Düzeni Planı’nda altı (6) hedef ve bu hedeflere bağlı on yedi (17) ana strateji tanımlanmıştır. Bu hedef ve stratejilerin tamamı mekânsal kararlar olmayıp sosyal sermaye, enerji, yaşam kalitesi gibi konularda ilkesel eksenler tanımlanmıştır.

Bu açıdan bakıldığında 2006 planında olmayan vizyon, hedef ve strateji gibi bileşenlerin, 2007 yılındaki Nazım İmar Planı Taslağında beklenen etki, performans süreçlerine atıfta bulunulmuş ve 2009 yılındaki planın “stratejik planlama” ile bir etkileşim olduğu sonucuna varabiliriz.

Ancak hedeflerin zaman bazlı ulaşılabilir hedeflerden çok amaç ve temenni noktasında kavramsallaştırılması, performans hedeflerinin tanımlanması bu etkileşimin yeterli düzeyde olmadığına bir göstergesidir.

Şekil 4.43’te İstanbul Çevre Düzeni Planı ana mekânsal stratejileri görülmektedir. Bunlar sırayla; nüfus (a), sanayi (b), teknoloji geliştirme alanları (c), merkezler (d), lojistik (e) ve ekolojik koridorlar (f) olarak görselleştirilmiştir.

Mekânsal stratejiler Plan şemasından çıkartılmıştır. Plan raporundaki stratejiler farklılık göstermektedir.



Şekil 4.43 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı ana mekânsal stratejileri.

Bu stratejilere ek olarak Plan Raporu'nda yer alan hedef ve stratejiler yer almaktadır.

Çizelge 4.10'da tanımlanan Plan hedefleri, ana stratejileri ve bağlı stratejiler bir arada görülmektedir.

Çizelge 4.10 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı hedefler ve stratejileri, (İBB, 2009a).

HEDEF 1. İSTANBUL’UN KÜRESEL DÜZEYDE GÜÇLENMESİNİ SAĞLAMAK	Ana Strateji 1. İstanbul’a sahip olduğu kimliği ile özdeşleşen dünya ölçeğinde kültür odaklı turizm kenti statüsü kazandırmak
	Ana Strateji 2. Bilgi ve teknolojiye dayalı, yüksek ekonomik rekabet gücüne sahip sürdürülebilir ekonomiyi sağlamak
	Ana Strateji 3. İstanbul’un güçlü yönlerini ve fırsatlarını kullanarak özgün bir açılım oluşturabilme potansiyelini harekete geçirmek
HEDEF 2. MARMARA BÖLGESİ’NDEKİ YEREL POTANSİYELLERİ BÜTÜNCÜL BİR YAKLAŞIMLA HAREKETE GEÇİREREK, BÖLGEDE SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE ÖNCÜLÜK ETMEK	Ana Strateji 1. Bölge içi sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarını en aza indirmek konusunda İSTANBUL’UN öncü rolünü güçlendirmek
	Ana Strateji 2. Marmara Bölgesi bütününde sürdürülebilir mekânsal gelişmenin sağlanmasında İstanbul’un öncü rolünü güçlendirmek
HEDEF 3. İSTANBUL’UN MEKÂNSAL GELİŞİMİNİ, ÇEVRESEL, EKONOMİK VE TOPLUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DOĞRULTUSUNDA KENTSEL İŞLEVSEL BÜTÜNLEŞMEYİ SAĞLAMAK	Ana Strateji 1. Kentin doğu ve batı eksenlerinde doğrusal, çok merkezli ve kademeli gelişimini sağlamak
	Ana Strateji 2. İstanbul il sınırları dahilinde ihtisaslaşmış, katma değer ve verimliliği yüksek merkezler geliştirmek
	Ana Strateji 3. Sanayi sektörünün kent genelindeki yapısını sıhhileştirerek, yapısal dönüşümünü sağlamak
	Ana Strateji 4. Yerleşmelerin yaşam destek sistemlerine ve hassas ekosistemlere duyarlı gelişmesini sağlamak
	Ana Strateji 5. Afetlere karşı duyarlı kentsel gelişmeyi sağlamak
	Ana Strateji 6. Yerleşmelerin tarihsel-kültürel değerlere duyarlı gelişmesini sağlamak
	Ana Strateji 7. Ulaşım kararlarını plan kararları ile uyumlu olarak geliştirmek
	Ana Strateji 8. Kent genelinde dağılmış lojistik fonksiyonların mekânsal organizasyonunu yaparak, çevreye ve ulaşımına olan zararını azaltmak
HEDEF 4. YAŞAM KALİTESİNİ YÜKSELTMEK	Ana Strateji 1. Yerleşim alanlarında mekânsal kaliteyi yükseltmek
	Ana Strateji 2. Çevre kirliliğini önlemek
HEDEF 6. SÜRDÜRÜLEBİLİR KENT YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN YENİDEN YAPILANMAYI SAĞLAMAK	Ana Strateji 1. İstanbul Büyükşehir Belediye sınırlarını, metropoliten alan’ın tamamını kapsayan ‘İşlevsel Metropoliten Bölge’ ölçeğinde sosyo-ekonomik bir bütün oluşturacak şekilde yeniden belirlemek
	Ana Strateji 2. İşlevsel Metropoliten Bölge içindeki planlama kararlarını İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin öncülüğünde belirlemek

Buna göre bir adet küresel, bir (1) adet bölgesel, bir (1) adet ilkesel, bir (1) adet mekânsal, bir (1) adet de yönetsel hedef, ana stratejiler ile mekânsal kararlara ışık tutması öngörülmüştür. Bu bağlantı ölçülebilir bir standarttan çok, kavramsal boyutta ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan İstanbul Ulaşım Ana Planı ve diğer planların stratejik plan mekaniğinden farklılaşmaktadır. Her ne kadar *stratejik plan* olarak da

tanımlansa da bu plan bir stratejik plan niteliğine sahip değildir.

2015 yılında 1/100.000 ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı merkezi yönetimin büyük projeleriyle bütünleştirilmesi bağlamında üçüncü güncelleme ve revizyon sürecine başlamıştır.

4.5.2 1/25.000 ölçekli nazım imar planı çalışmaları

Çeyrek yüzyıla yakın bir dönem kent bütününü kapsayan fiziki bir plandan yoksun olarak gelişen ve benzer nüfus büyüklüğüne sahip Dünya'daki diğer metropoller gibi temel sorunlarla karşılaşan İstanbul; yapısal yetersizliklerini gidermek, yaşayanlarının yaşam kalitesini yükseltmek ve küresel rekabet gücünü arttırmak üzere geliştirdiği *planlama* vizyonu ile yeni bir döneme girmektedir. Bu dönemde fiziki planlama süreci, İstanbul'un geleceğinin şekillenmesinde etkili olacak aktörlerin ortak doğrultuda hareket etmelerini amaçlayan kendine özgü bir *ağ yönetimi* örneği sergilemektedir. Birlikte hareket edilecek ortak doğrultuyu; üzerinde uzlaşılabilecek bir fiziki plan yardımıyla İstanbul'un gelişiminin gerçekleştirilmesi ve kalkınmasına sürdürülebilir bir şekilde yön verilmesi olarak tanımlamak mümkündür.

İstanbul Nazım İmar Planı'nın üretim sürecinde; sınırlı zaman ve koşullarda hem kamu hem de özel sektör aktörleriyle deneyimlenen, *yer seçimi odaklı karar geliştirme* yaklaşımları önemli rol oynamıştır. Birlikte karar geliştirme süreci, kentin geçmişteki uzun süreli *plansız* gelişimine karşı oluşturulan *planlı* tercihin bir ürünüdür. Böylesine bir yönetim süreci; yakın gelecekte kurulacak ve İstanbul İl sınırları içindeki ekonomik gelişmeyi yönlendirecek olan Kalkınma Ajansı için ihtiyaç duyulan *kurumsallaşma* sürecine de doğrudan katkı sağlayacak bir deneyimi içermektedir.

Ayrıca, yurtdışı deneyimlerinin aktarıldığı platformlarda sıkça vurgulanan *ajanslar arası işbirliği* konusunun bugünden gerçekleştirilecek iletişim süreciyle olumlu bir rotaya çekilmesi için öngörülen *bölgesel yaklaşıma*, İstanbul'da yaşanan planlama ve yönetim süreci kapsamında gereken önem verilmektedir.

İşlevsel olarak İstanbul'un il sınırlarını aşan *metropoliten bölge*, sınır ötesi bir vizyon ve gelecek algısıyla ele alınarak yapılan planlama çalışmaları ile anlamlı ve etkin, bölgesel bir perspektifle hareket edilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla İstanbul'un

bu yeni planlama süreci, esasında Marmara Bölgesi'nin planlama süreci için de bir başlangıcı niteliği taşımaktadır. Planlama mevzuatında üst ölçekli planlama yaklaşımının “...varsa, *Bölge Planı'nın esas alınması...*” ibaresi ile etkisiz bir şekilde yer alması, güncel uygulama ve yasal çerçeve içinde tümevarımsal bir yöntemi yansıtmaktadır. Normatif açıdan tündengelim yöntemine dayanması gereken bu yaklaşımın yine de İstanbul ve Marmara Bölgesi yerel aktörleri tarafından benimsenmesi ve merkezi yönetimle uzlaşılarak yaklaşıma işlerlik kazandırılması; her ne kadar kolay olmasa da, gerçekleştirilebilir bir hedef olmaktadır.

Bu çerçevede; 1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nın önemli bir işlevi, bölgesel referansları barındıran farklı planlar ve ölçekler arası geribildirim süreçlerine girdi sağlamak olmaktadır. Söz konusu geribildirim süreçleri; *üst düzlemde* 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Bütünü Çevre Düzeni Planı'nın revizyonuna ve 1/100.000 ölçekli Ergene Havzası Çevre Düzeni Planı'nın İstanbul ile uyum içerisinde olmak üzere güncellenmesine girdi sağlamak, *alt düzlemde* ise 1/5.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planları'nın hazırlık aşamalarından beslenmek şeklinde işletilmiştir.

1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nın temel işlevini; alt ölçekli planlara kılavuz olmasının yanı sıra, başta kamu yatırımları ile özel sektör yatırımlarının mekânda konumlandırılması ve bunların etkinlikle gerçekleştirilmesi için ortak bir ‘iletişim belgesi’ olması şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede; Nazım İmar Planı, İstanbul'daki kamu kuruluş yatırımlarının planlandığı kurumsal stratejik planlara atıflarda bulunan bir yapıya sahiptir (Dericioğlu ve Akın, 2007).

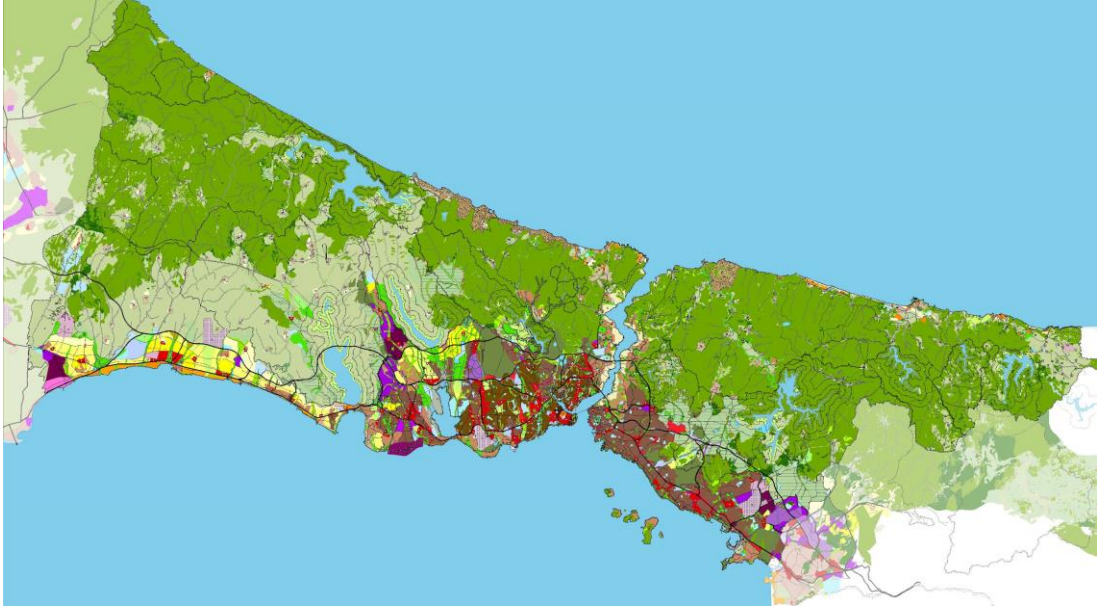
Planlama sürecinde merkezi ve yerel kamu kurum ve kuruluşlarının dışında İstanbul Ticaret ve Sanayi Odaları ile ilgili meslek kuruluşları ve sektör temsilcileriyle yürütülen müzakere süreçleri ise, özel sektörün planlama yaklaşımına katılımının sağlanması yönünde yeni açılımlar getirmiştir.

Bütün bunların ötesinde, geniş bir yelpazeden oluşan sivil toplum kuruluşlarının beklentilerine ve Plan'a ilişkin görüşlerine de ayrıca gereken önem verilmiş olup, sivil denetim mekanizmasına işlerlik kazandıracak yapıcı adımlar atılmıştır.

Fiziki planlama sürecinin yasal araçlarından ve aşamalarından biri olan 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı; üst düzlemde 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı ile alt

düzlemde 1/5.000 ölçekli Nazım İmar ve 1/1.000 ölçekli Uygulama İmar Planları arasında 'köprü' oluştururken, İstanbul'un bir bütün olarak algılandığı son stratejik ölçekli plan olma özelliğini de taşımaktadır.

Şekil 4.44'te taslak şeması görülen 1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı'nın raporlanması çalışmasında planın sürdürülebilirliği açısından uygun bir rapor sistematığı geliştirilmiştir.



Şekil 4.44 : İstanbul Nazım İmar Planı taslak şeması, (İBB, 2007).

Geliştirilen sistematik çerçevesinde İstanbul'a yönelik planlama çalışmaları *Makro (üst)*, *Mezo (ara)* ve *Mikro (alt)* olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmıştır. Rapor ise, her üç düzeyde de tekrar eden üç (3) ana bölüm üzerine yapılandırılmıştır. Söz konusu üç ana bölüm;

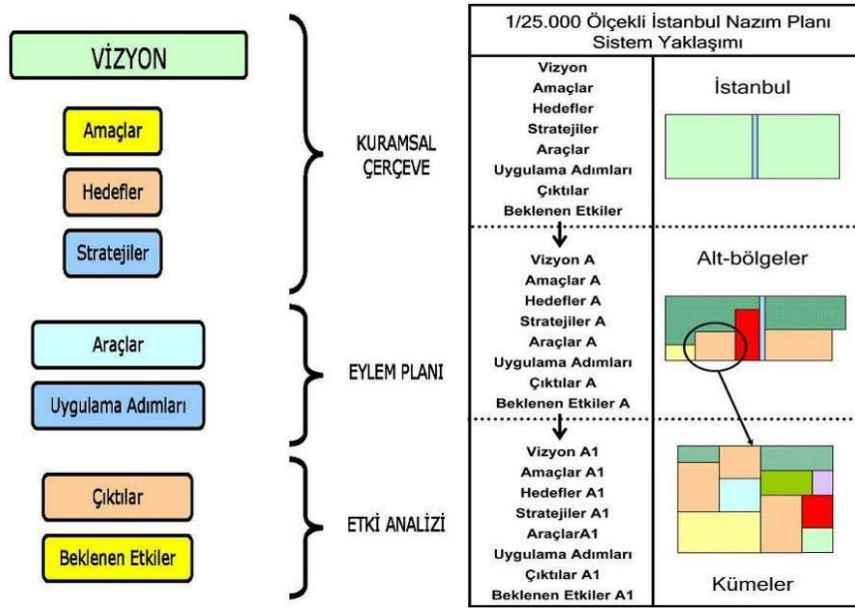
1. Genel olarak temel plan kararlarının, vizyonların, amaçların, hedeflerin ve stratejilerin anlatıldığı *Kuramsal Çerçeve* bölümü,
2. Kararların uygulanmasında kullanılacak araçların ve atılacak adımların anlatıldığı *Eylem Planı* bölümü ve,
3. Uygulama sürecinde ortaya çıkacak sonuç ve etkilerin değerlendirildiği *Etki Analizi* bölümünden oluşmaktadır.

İstanbul Nazım İmar Planı'nda kentsel ve bölgesel gelişmenin nerede ve ne kadar alanda gerçekleşeceği 2023 yılı perspektifinde öngörülmektedir. İstanbul vizyonu

doğrultusunda tanımlanan ana amaç ve hedefler, izlenecek strateji ve kullanılacak araçlar, gerçekleştirilecek etkiler ve elde edilecek çıktıların kurgulandığı dizge, planlama çalışmalarının mantıksal basamaklarını oluşturmuştur.

Bu kavramlar temel referans noktası olarak alınmış ve 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı'nın İstanbul vizyonu; "Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri ışığında, küresel rekabetçiliğini sağlamak için; ekonomik yapısını bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüştüren, küresel bir Metropol olmak" olarak tanımlanmıştır.

Şekil 4.45'te İstanbul Nazım İmar Planı sistematığı görülmektedir.



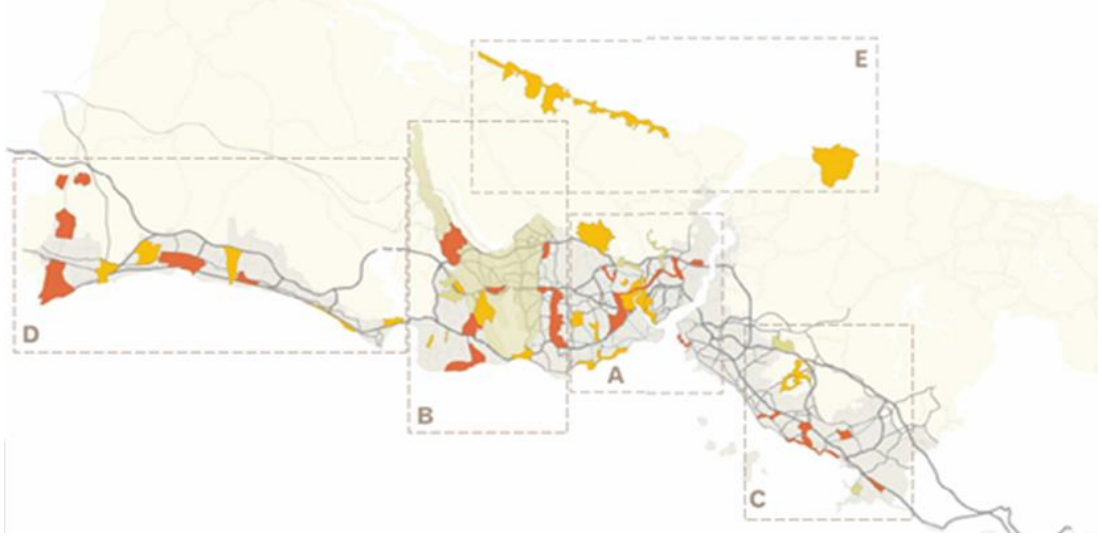
Şekil 4.45 : İstanbul Nazım İmar Planı sistem yaklaşımı, (İBB, 2007).

Plan çalışmaları ilkin 'il' düzeyinde ve sonra bir alt kademede olmak üzere coğrafi ve işlevsel bütünlüğe sahip altı adet 'planlama alt-bölgesi' düzeyinde ele alınmış ve bunlar arasında bir yandan işlevsel ve mekânsal bütünlük gözetilirken, diğer yandan da her alt-bölge içerisinde detaylı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Altı adet planlama alt-bölgesi Avrupa bölümünde *Anadolu Yakası Güney* ve *Anadolu Yakası Kuzey Planlama Alt-bölgeleri* olarak belirlenirken; Avrupa bölümündekiler ise *Merkezi İş Alanı (MİA)*, *Göllerarası ve MİA Etkileşim Alanı*, *Batı Gelişme Alanı* ve *Avrupa Yakası Kuzey Planlama Alt-bölgeleri* olarak kurgulanmıştır.

Kademeli planlama sistematığının üçüncü düzeyinde ise; yine alt-bölgede işlevsel ve sosyal bütünlüğe sahip, *küme* adı verilen mekânsal birimler yer almaktadır. Plan'ın üzerine kurgulandığı bütüncül modeli gerçekleştirecek ana stratejik odaklar Şekil

4.46’da görülen *özel planlama alanları* ve *özel proje alanları* olarak tanımlanmış ve bu doğrultuda dört (4) adet özel planlama alanı ile elli (50) adet özel proje alanı belirlenmiştir.

Böylelikle Plan, İstanbul’un doğu ve batı kanatlarına açılım sağlayan alt-merkezler öngörerek; gerekli altyapı yatırımlarının da senkronizasyonu ile, ekonomik gelişmenin mekânsal açıdan yönlendirilmesine katkı koyacak kademeli merkezler yaklaşımını ve bu yaklaşımın temel unsurlarını içermiş olmaktadır.



Şekil 4.46 : İstanbul Nazım İmar Planı taslağında yer alan Özel Planlama ve Özel Proje Alanları, (İBB, 2007).

İstanbul’un planlamasına kavramsal açıdan yaklaşıırken, Metropolün küresel çerçevedeki konumuna ve küresel kentler sistemi ile entegrasyonuna da bakılmaktadır. İstanbul’un diğer dünya kentleriyle yarışabilir bir merkez olması istemi doğal olarak, kentin küresel metropoller kademelenmesinde bulunduğu konumdan bir üst konuma yükselmesi gereğini öne çıkartmaktadır. Küresel metropoller ağında İstanbul’un içinde bulunduğu *küresel bölgenin merkezi* olmasının Plan’da öngörülmesi, kentin küresel bölge ekonomisinde güç odağı olmasını gerekli kılmaktadır. Kentsel ölçekte hedeflenen ise Türkiye’nin adaylığı çerçevesinde AB standartlarına ve yaşam kalitesine erişilmesidir.

1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı, İstanbulluların refah düzeyini yükseltmeyi amaçlarken; bunun sürdürülebilirlik çerçevesinde, doğal ve kültürel varlıklarının korunması koşuluyla gerçekleşmesini öngörmektedir. Ekolojik dengenin ve sürdürülebilirliğin sağlanması, küresel sistemin en önemli konularından biri haline

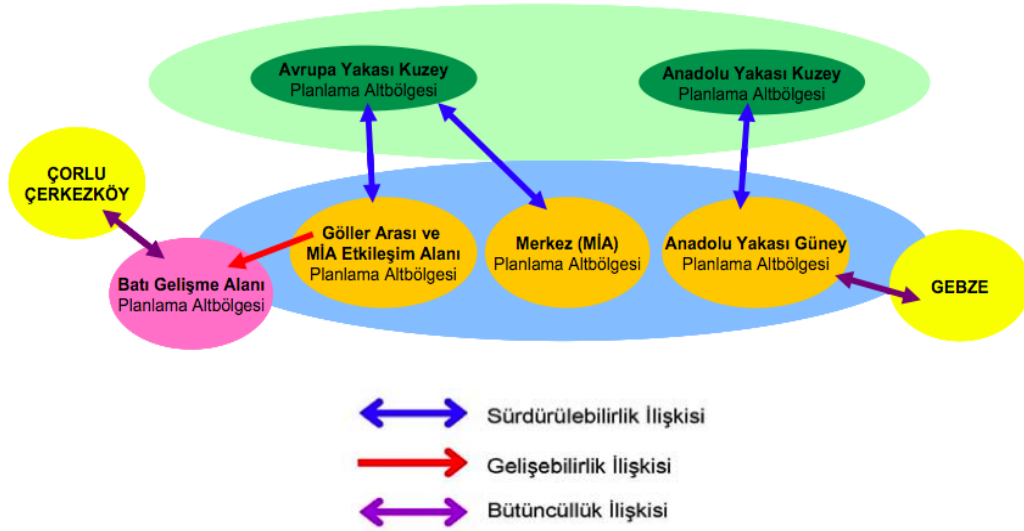
gelmiştir. İstanbul'un kuzeyinde korunması gereken doğal varlıklarından *ormanlar* İl'in toplam alanının %50'sini, *su havzaları* ise %40'ını kaplamaktadır. İstanbul'a özgü canlı türlerinin de yaşam alanı olan bu narin coğrafyanın yerleşilebilir kısmı, ancak Marmara Denizi boyunca uzanan dar bir kıyı bandı olmaktadır.

Su, orman ve diğer doğal varlıkların yok olmasını önlemek adına; İstanbul'un taşıyabileceği nüfusun 16-17 milyon civarında olabileceği, yapılan planlama çalışmaları sonucu belirlenmiştir.

Sürdürülebilirliğin gereği olarak algılanması gereken bu demografik eşiğin sağlanabilmesi için doğal nüfus artışına ek olarak, İstanbul'a yönelik göç sürecinin başlıca unsuru olan sanayi kaynaklı istihdam olanakları da değerlendirmeye alınmıştır. Göçü durdurmanın, yavaşlatmanın ve önlemenin önemli bir aracının da; İstanbul'a gelmek veya İstanbul'da gelişmek isteyen sanayinin; kapasitesi olan komşu iller başta olmak üzere, İstanbul dışına yönlendirilmesi olduğu yargısına varılmıştır. Komşu illere; öncelikle de Çerkezköy ve Gebze'ye yönlendirilecek sanayilerin İstanbul'dan alacakları hizmetlerin ise, İstanbul'un batısında Silivri ve doğusunda Kartal-Kurtköy bölgelerinde oluşturulması öngörülen gelişmiş hizmet sektörü yığılma ve yoğunlaşma alanlarından sağlanması Plan'da öngörülmektedir.

Şekil 4.47'de Planı taslağında İstanbul'un alt-bölgeler ve makro ilişkiler bütünü çevre ile ilişkileri dört (4) mekânsal boyut üzerine kurgulandığı görülmektedir.

Bunlardan ilkinin özelliği; Anadolu Yakası Güney Planlama Alt-bölgesi, Merkez (MİA) Planlama Alt-bölgesi ile Göllerarası ve MİA Etkileşim Alanı Planlama Alt-bölgesi'nin birbirileriyle olan ilişkilerinin *işlevsellik* eksenli olmasıdır. İkinci boyutun niteliği; Anadolu Yakası Güney Planlama Alt-bölgesi, Merkez (MİA) Planlama Alt-bölgesi ile Göllerarası ve MİA Etkileşim Alanı Planlama Alt-bölgesinden oluşan metropoliten yerleşim kütesinin Anadolu Yakası Kuzey ve Avrupa Yakası Kuzey Planlama Alt-bölgeleri ile olan ilişkisinin, yaşam destek sistemleri üzerine oturtulmuş *sürdürülebilirlik* eksenli olmasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü boyutun özelliği; Metropol'ün tümünün Batı Gelişme Alanı Planlama Alt-bölgesi ile olan ilişkisinin *gelişebilirlik* eksenli olmasıdır. İstanbul'un doğuda Gebze, batıda Çorlu ve Çerkezköy yerleşimleri ile olan ilişkisinin ise, *bütüncüllük* eksenine dayanması dördüncü boyutun özelliği olmaktadır.



Şekil 4.47 : İstanbul Nazım İmar Planı taslağında makro ilişkiler, (İBB, 2007).

İstanbul'un Merkezi İş Alanı (MİA); Metropol ve bölgesindeki endüstri işletmelerinin yönetim merkezlerinin yanı sıra, ülkedeki işletmelerin çoğunun yönetim merkezlerini de bünyesinde barındırmaktadır. Küresel bölge merkezi olmaya yönelik vizyon çerçevesinde İstanbul; ağırlıklı olarak Avrupa kökenli işletmelerin olduğu kadar Dünya çapında işletmelerin de bölge merkezi olma taleplerine konu olmaktadır. Ciddi boyutlarda gerçekleşen iç ve dış gelişme talepleri, kentin ana merkezinin mekânsal kapasite geliştirme sürecini zorlamaktadır. Bu zorlamanın ortaya çıkarabileceği durumlara sürdürülebilirlik çerçevesinde çözüm getirmek üzere, MİA'nın batıya doğru geliştirilmesi Plan'da öngörülmektedir.

Yeni mekânsal konumlanma talepleri karşısında yerleşim dokusu üzerinde gerçekleştirilmesi öngörülen eylemler; eski sanayi alanlarının hizmet merkezlerine dönüştürülmesidir.

İstanbul'da yerleşik sanayileşme sürecinin diğer bir uzantısı ise sanayi varoşlarında konumlanan konut alanları olmuştur. Ancak, elli yılı aşan bu konutlar da sanayi tesisleriyle birlikte hayatîyetlerini yitirmektedir. Yetersiz malzeme, işçilik ve teknoloji ürünü olan ve çoğunlukla plansız gelişen sanayi türevi konutlar, kent içinde yerleşik sanayi tesislerine paralel bir dönüşüm sürecine konu olmaktadır. İstanbul'u tehdit eden deprem olasılığı da; gerek belirtilen konut dokusunun dayanıksızlığı, gerek Marmara kıyısı boyunca jeolojik riskli alanların bulunması ve bunların çakışması sonucu artan depremsellik riski nedeniyle, konut alanlarının

dönüşüm kapsamında yenilenmesi gereğini öne çıkartmaktadır. Dönüşüm sürecinin diğer önemli bir hedefi ise; afete duyarlı yapılanmanın sağlanması, donatı alanlarının oluşturulması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesidir. Plan'ın en önemli öngörüsü; İstanbul'un Dünya'daki gelişmeler doğrultusunda, endüstri ağırlıklı ekonomiden bilgi ve hizmet ağırlıklı ekonomiye dönüşümünün gerçekleştirilmesidir. Bu dönüşümün gereği olan süreçte ise; Tarihi Yarımada, Beyoğlu, Maslak ve Kadıköy'den oluşan ve tek merkez üzerine kurulan hizmet yapılanmasının çok merkezli ve kademeli bir yapılanmaya dönüştürülmesi öngörülmektedir. Böylesine bir stratejinin izlenerek; İstanbul'un küresel kentler arasında daha ağırlıkla anılması ve küresel bölge merkezi olmasına olanak sağlayacak yeni hizmet yapılanmalarına zemin yaratılması düşünülmektedir. Yeni merkezlerin kademeli ve dengeli olarak Metropol genelinde dağıtılması kurgusu, İstanbul Nazım İmar Planı'nda benimsenen model olmaktadır. Sanayi ve hizmet odaklı iki sürecin kesişmesi, Plan'da ekonomik ve teknolojik ömrünü doldurmuş sanayi alanlarının hizmet merkezlerine dönüşümü olarak gerçekleşmektedir. Bu merkezlerin birbirlerine bağlanmalarını ve akışkanlıklarını sağlayan ulaşım ağının oluşturulmasında toplu taşımacılığa ağırlık ve öncelik verilerek; karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu sistemlerinin entegrasyonu öngörülmektedir. Metropol içine düzensiz bir şekilde dağılmış lojistik birimlerinin çepere çıkartılarak, İstanbul'un doğu ve batı kanatlarında kurulacak lojistik alanlarda toplanmaları ve bunların yeni liman, iskele, terminal ve hava meydanları ile Ro-Ro ve Ro-La sistemlerine dayandırılarak bağlantılandırılması, mal ve hizmet akışlarını daha rasyonel hale getirmektedir.

1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı kendisine bir üst çerçeve oluşturan 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'nın temel politika ve stratejilerini diğer alt ölçekli planlar için açılımlandırmaya yönelik bir araçtır. Dolayısıyla, söz konusu Plan'ın yöntemi ve kapsamı, planlar arası kademelenme sistematığında bir tutarlılık unsuru oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır.

EK K'de İstanbul Nazım İmar Planı Rapor Yazım Kılavuzu görülmektedir.

İstanbul Nazım İmar Planı'na ilişkin olarak ilgili kuruluşlar ve temsilcilerince yapılacak değerlendirmelerde ve getirilecek eleştirilerde, İstanbul'un sosyo-ekonomik ve mekânsal rasyonelitesi gereğinin; hem metropoliten, hem de bölgesel düzeyde desentralizasyona ve çok merkezli, kademeli yapılanmaya yönelmesi

olduğu göz ardı edilmemelidir. Ancak böylesine bir yapılanmayla üretim ve hizmetlerde zaman ve maliyet tasarruflarına gidilebilecek olup; küresel rekabette bilgi, teknoloji, finans, yönetim, kültür, tarih, sanat ve turizm ağırlıklı faaliyetlerle yer tutmak mümkün olabilecektir. Plan'ın yukarıda belirtilen amaca yeterince araç olup olmadığının bakılması ve yapılacak değerlendirme ile eleştirilerin bu konuları kapsayan tematik odaklarda toplanması, kuşkusuz tüm kamu, özel ve sivil kesimlerce verilmek istenen katkıların yapıcı olmasını sağlayacaktır.

4.5.3 Beşinci jenerasyon ulaşım ana planı ve performans izlemesi

İstanbul'da metropoliten ölçekte ulaşım yatırımlarını sağlıklı yönlendirmek amacıyla bugüne kadar dört ulaşım ana (master) planı hazırlanmıştır. Bu bölümde tam adı '*İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel (Şehir içi) Ulaşım Ana Planı*' (İUAP) olan beşinci jenerasyon İstanbul ulaşım ana planı ile ilgili özet bilgi yer almaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Mayıs 2006'da İUAP olarak adlandırılan İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı çalışmasına başlamış ve JICA ile teknik işbirliği sağlanmıştır. Haziran 2007'de JICA Proje ekibinin İstanbul'a gelmesiyle çalışma yürütülen ortak çalışma fiilen başlamıştır (İBB, 2011b).

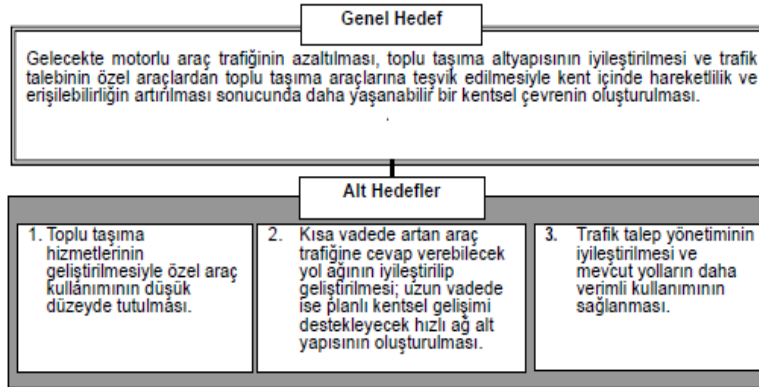
Bu süreçte İUAP ve JICA Proje Ekipleri, ilgili kurum ve kuruluşların yapılan çalışmalara yönelik geniş katılımının sağlanması amacıyla, üç (3) İzleme Kurulu, iki (2) Çalıştay ve iki (2) Seminer çalışması ile birlikte haftalık olarak kırk dokuz (49) toplantı gerçekleştirilmiştir. Yapılan toplantılar ve değerlendirmeler ile JICA proje ekibi tarafından hazırlanan; İlerleme Raporu Kasım 2007'de, Ara Rapor Mart 2008'de, Taslak Final Rapor Ekim 2008'de, Final Rapor ise Mayıs 2009'da teslim edilmiştir.

İUAP çalışması tamamlanmadan 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2009 yılında revize edilmesi nedeni ile İstanbul Ulaşım Ana Planı'nın da revize edilme gerekliliği doğmuştur. Revize edilen 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı'ndan gelen; nüfus, istihdam ve buna bağlı olarak yeniden oluşan ulaşım talebinin değerlendirilmesi, planlanan ulaşım projelerinin öncelik sıralamalarına göre fayda maliyet analiz hesap çalışmalarının revize edilmesi ile birlikte ulaşım şebekesinin de güncellenmesi gerekliliği doğmuştur. Böylelikle İstanbul Ulaşım Ana Planı revizyon çalışması Haziran 2009'da başlamıştır (İBB, 2011b). Planın çalışma

alanı ise, tüm İstanbul Büyükşehir alanını (İstanbul ili idari sınırı) ve İstanbul Büyükşehir ile yakın ilişkisi olan İzmit'in Gebze ilçesini kapsamaktadır.

İstanbul Ulaşım Ana Planı'nın amacı 2011 yılında yayımlanan Plan Raporu'nda şu şekilde ifade edilmiştir; İstanbul için 2023 yılı arazi kullanım ve nüfus yapısına bağlı olarak, ekonomik açıdan düşük maliyetli ve kentin planlı gelişimine katkı veren; ekolojik açıdan çevreye verdiği zararı minimuma indiren; toplumsal açıdan sosyal eşitlik ilkesine bağlı, kentin tarihi ve kültürel kimliği ile uyumlu, erişilebilirlik, konfor, güvenlik, güvenilirlik gibi nitelikleri içeren, sürdürülebilir bir ulaştırma sisteminin kurulması ile kentte yaşayanların ulaşım taleplerinin karşılanması amaçlanmaktadır (İBB, 2011b).

İUAP kapsamında, 2023 Plan hedef yılı ulaşım talebinin karşılanmasına dönük kısa (2014), orta (2018) ve uzun dönem (2023) için projeler modellenmiştir. Şekil 4.48'de İstanbul Metropoliten Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı (İUAP)'nın, Hedefleri, Alt Hedefleri, Politikaları ve Stratejileri görülmektedir. İUAP'nın *genel ve üç alt hedefi* bulunmaktadır.



Şekil 4.48 : İstanbul Ulaşım Ana Planı genel hedefi ve alt hedefleri, (İBB, 2011b).

Plan'ın *Genel Hedefi* gelecekte motorlu araç trafiğinin azaltılması, toplu taşıma altyapısının iyileştirilmesi ve trafik talebinin özel araçlardan toplu taşıma araçlarına teşvik edilmesiyle kent içinde hareketlilik ve erişilebilirliğin artırılması sonucunda daha yaşanabilir bir kentsel çevrenin oluşturulmasıdır.

Genel Hedefe ulaşmak için üç (3) adet *Politika* belirlenmiştir. Bunlar;

- Toplu taşıma altyapısının geliştirilmesiyle özel araç kullanımının düşük düzeyde tutulması.

- Kısa vadede artan araç trafiğine cevap verebilecek karayolu ağının iyileştirilip geliştirilmesi; uzun vadede ise planlı kentsel gelişimi destekleyecek toplu taşıma altyapısının oluşturulması.
- Trafik talep yönetiminin iyileştirilmesi ve mevcut yolların daha verimli kullanımının sağlanmasıdır (İBB, 2011b).

Politikaların uygulanmasını sağlayan *Stratejiler* üç (3) tanedir. Bunlar;

1) İstanbul İl sınırları dahilinde arazi kullanım kararlarına bağlı olarak şehrin ulaşım ana planını hazırlamak, bu plan çerçevesinde önerilen ulaşım sistemlerini (raylı sistemler, karayolu sistemleri, otoparklar, transfer merkezleri) planlamak projelendirmek ve bunlara bağlı olarak ulaşım kararlarını oluşturmak,

2) Toplu taşımanın etkinleştirilmesi;

- Çağdaş toplu taşıma sistemleri ve teknolojilerinin kullanılması
- Raylı sistemlerin optimum bir ağ yapısını oluşturacak biçimde önceliklere özen göstererek yaygınlaştırılması
- Denizyolu taşımacılığının etkinleştirilmesi
- Mevcut altyapının en etkin kullanımının sağlanması,
- Toplu taşıma ve özellikle raylı sistem yatırımlarının finansmanı için yöntem ve modeller geliştirilmesi,

3) Ulaşım talep yönetimini oluşturulması, uygulanmasının sağlanması ve özel araç kullanımının düşük düzeyde tutulması

- Özel otomobil kullanımının toplu taşıma ile bütünleştirilmesi (park et - devam et, vb.) çalışmalarına öncelik ve ağırlık verilmesi
- Trafik yönetimi ve denetiminin iyileştirilip etkinleştirilmesi
- Sürücüleri ve yolcuları bilgilendirme sisteminin geliştirilmesi
- Trafik eğitiminin yaygınlaştırılması
- Karayolu altyapısında tıkanıklığın ücretlendirilmesi
- Otopark politikalarıyla talep yönetiminin geliştirilmesi
- Yeterli raylı sistem ağı kuruluncaya kadar toplu taşıma kapasitesinde özel önlemlerin alınması- özel otobüs yolu uygulamalarının yaygınlaştırılması gibi (İBB, 2011b)

Ana Plan Yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen şebeke tanımlamalarında Ulaşım Ana Planı çalışmasında *Mevcut Ağ*, *Temel Ağ* ve *2023 Ana Plan Ağ* olmak üzere, üç (3) tür ulaşım ağı kullanılmıştır.

Mevcut Ağ: 2009 yılı itibariyle kullanılan ulaşım ağıdır.

Temel Ağ: 2014 yılına kadar yapılacak olan; karayolu, demiryolu (metro, hafif raylı sistem, tramvay ve diğerleri) ve denizyolu ulaşımına ait mevcut ve inşaatı devam eden projeleri içermektedir.

Plan Projeleri (Maksimum Ağ): Plan projelerinde, İBB tarafından planlanan ancak henüz onaylanmamış projeler; Karayolları Genel Müdürlüğü (KGM), Demiryolları Limanlar ve Hava Meydanları (DLH) ve İBB'in ulaşım ile ilişkili yan şirketlerinin planladığı ya da önerdiği projeler ile 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı kararları doğrultusunda oluşturulan ve talep tahmin modeli ile test edilecek projeler yer almaktadır.

Alternatif Ağ Gelişim Stratejileri: Arazi kullanımına bağlı ulaşım talebinin karşılanmasına yönelik üretilen;

- Karayolu ağırlıklı,
- Raylı sistem ağırlıklı ve
- Her iki sistemin birlikte kullanıldığı karma sistem,

olmak üzere üç (3) farklı senaryo ağlarını içermektedir.

Şekil 4.49'da 2019 yılında İstanbul'da raylı sistemler görülmektedir.



Şekil 4.49 : 2019 yılında İstanbul'da raylı sistemler, (İBB, 2014).

2023 Ana Plan Ağı: 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı kararlarını destekleyen ve bu çalışma ile fayda/maliyet analizleri yapılarak son şekli verilmiş ulaşım ağıdır. 2023 hedef yılı talep analizi ağı (maksimum ağ) projeleri; 2014 ve 2018 yılları için etaplandırılmıştır. Bu etaplar finansal kısıtlar göz önünde tutularak; ulaşım, ekonomik, finansal veya çevresel açıdan değerlendirilmiştir.

2023 hedef yılı için ağ planlamasının dışında, Trafik Talep Yönetimi önlemleri ile talebi azaltma ya da yönlendirme konusunda çalışmalar yapılacaktır. Çalışmanın son adımında ise yatırım programını içeren uygulama planı hazırlanmıştır.

Yük Hareketleri Talebi ise bir diğer önemli boyuttur. İstanbul metropoliten alanı, içinde barındırdığı nüfus ve ekonominin ürettiği hareketlilik sonucu ulaşım ve erişim ihtiyacı, zaman değerinin her geçen gün artmasıyla daha fazla önem kazanmaktadır. Kentin doğal eşiklerle ayrılması ve doğrusal yönde gelişme zorunluluğu, ulaşım mesafelerinin artmasına neden olmaktadır. Kent içindeki ulaşım odaklarının kentsel arazi kullanım baskısı sonucunda merkezden dışarıya doğru desantralize edilmesi de bu gelişmeye etki etmektedir.

2015 yılında İstanbul Ulaşım Ana Planı revizyonu ile ilgili model kalibrasyonu çalışmaları yapılırken İBB Stratejik Plan'da öngörülen İstanbul Lojistik Ana Planı çalışmaları başlamıştır.

4.5.4 İstanbul'un ilk yönetim planı: Tarihi Yarımada yönetim planı

İstanbul'da bulunan Dünya Miras Alanları için Yönetim Planı hazırlanmak üzere Kanun ile yetkilendirilmiş ve kuruluşunu 2008 yılında tamamlamış olan İstanbul Sit Alanları Alan Başkanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı (AKB) ile birlikte Yönetim Planı'nın hazırlık çalışmalarını üstlenmiştir. İstanbul 2010 AKB Ajansı tarafından gerçekleştirilen ihale sonunda Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın hazırlanması amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) iştiraki olan Boğaziçi İnşaat Müşavirlik AŞ (BİMTAŞ) proje ekiplerini oluşturarak Alan Başkanlığı ve Danışma Kurulu ile İBB Tarihi Çevre Koruma Müdürlüğü eşgüdümünde çalışmalara başlanılmıştır.

Tarihi Yarımada Yönetim Planı yedi başlık altında tanımlanmış ve bu kapsamda yapılan analiz çalışmaları bütünleştirilmiş, sorunlar ve potansiyellerden yola çıkılarak belirli düzeyde katılımcı mekanizmaları yardımıyla vizyon, hedef, strateji ve eylemler geliştirilmiştir. Yönetim Planı'nın nihai hali, çalışma programının 4. Safhası sonunda ortaya çıkacaktır.

Tarihi Yarımada için kamu yönetimi eksenindeki yerel ve merkezi yönetimin kurumsal yapılarının ortak amacı ve varoluş sebebi, tarih ve kültür mirasını koruma önkoşulu ile birlikte barınma, çalışma ve konaklama işlevlerinin hizmet kalitesini arttırmaya yöneliktir. Bu hizmetlerin kalitesinin ayrı ayrı arttırılmasına ek olarak hizmet kalitesinin uyum içinde sağlanması, kurumların birbirleriyle olan iletişim, anlayış ve amaç birliği farkındalıklarının en üst düzeye taşınması ile gerçekleştirilebilir. Buna ek olarak hizmetlerden yararlanan kişi ve kurumlar ile iletişim ve etkileşim düzeyinin arttırılması, anlaşmazlık, çatışma ve uyumsuzlukların yol açtığı sorunları ortadan kaldırarak süreç maliyetlerini düşürecektir. Bu kapsamda planlama, yürütme ve izleme süreçlerini tanımlayan *yönetim planı* kavramına koruma ve planlama hukuk sisteminde ilk kez 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu'nda 2004 yılında yapılan değişikliklerle yer verilmiştir.

Yasa'ya göre *yönetim alanı*; "sit alanları, ören yerleri ve etkileşim sahalarının doğal bütünlüğü içerisinde etkin bir şekilde korunması, yaşatılması, değerlendirilmesi, belli bir vizyon ve tema etrafında geliştirilmesi, toplumun kültürel ve eğitsel ihtiyaçlarıyla buluşturulması amacıyla, plânlama ve koruma konusunda yetkili merkezî ve yerel idareler ile sivil toplum kuruluşları arasında eşgüdümü sağlamak için oluşturulan ve

sınırları ilgili idarelerin görüşleri alınarak Bakanlıkça belirlenen yerler” olarak tanımlanmıştır.

Yönetim planı ise; "yönetim alanının korunmasını, yaşatılmasını, değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, işletme projesini, kazı plânı ve çevre düzenleme projesi veya koruma amaçlı imar plânını dikkate alarak oluşturulan koruma ve gelişim projesinin, yıllık ve beş yıllık uygulama etaplarını ve bütçesini de gösteren, her beş yılda bir gözden geçirilen plânlardır” şeklinde tanımlanmıştır.

2005 yılında yürürlüğe giren 26006 sayılı *Alan Yönetimi ile Anıt Eser Kurulunun Kuruluş ve Görevleri ile Yönetim Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ile yönetim alanının belirlenmesi, alan yönetiminin oluşturulması, organizasyonel yapısı ve işleyişi ile yönetim planının hazırlanması ve onaylanması süreçlerini açıklanmaktadır. Yönetim Alanı'nın yetkili kamu kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları arasında eşgüdümü sağlayacak bir araç olduğu; Yönetim Planı'nın ise bu eşgüdümü somutlaştıracak projeleri aynı doğrultuya getiren paydaş eksenli bir stratejik plan olduğu anlaşılmaktadır.

2010 yılı öncesi planlama deneyimlerde *halkla ilişkiler, uzman bilgisi kullanımı, katılım ve kapasite artırımı* uyumu yeterince etkin olamamış ve süreçler beklenenin ötesinde uzun sürmüştür. Her türlü plan çalışmasında ağırlıklı olarak doküman kalitesine odaklanması, planlamanın asıl amacı olan uygulamaya yardımcı olma işlevini geri plana itmiştir. Bu dünyada da görülen genel bir sorun olmakla birlikte Yönetim Planı, amaç itibarıyla bu sorunun üzerine odaklanacaktır.

Yönetim Planı'ndan temel beklentilerden biri; kamu yönetimi eksenli kurumlara ek olarak Alan'da barınma, çalışma ve konaklama ile ilgili aktörlerin belirlenerek uygun mekanizmalar ile Yönetim Planı hazırlıklarına iştirakinin sağlanmasıdır. Farklı aktörlerin çıkar ve beklentileri ile kapasiteleri bu süreci belirleyecek temel unsurlar arasındadır. Kamu yönetimi eksenli kurumların teamül ve algılarının bu iştiraki asgari ve biçimsel/şekilsel düzeyde tutma eğilimlerinin sürekliliği ise aşılması gereken bir diğer boyuttur. Yönetim Planı'nın *kamu bilincinin artırılması* bileşeni bu konuda işlevsel olması beklenmektedir. Yönetim Planı'nın yapımı, Dünya Miras Listesi'ndeki İstanbul'un Tarihi Alanları'nın 'üstün evrensel değerleri'nin etkin ve bütünlük olarak korunması, sürdürülebilirliğinin sağlanması için uygulamaya konulacak olan eylemlerin belirlenmesine yönelik çalışmaların aynı çerçeveye

alınması ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Dünya Mirası alanlarını koruyacak bu çerçevenin çizilmesi, daha geniş anlamda alanın mimarisinin, arkeolojisinin, peyzajının, doğal varlıklarının ve kentsel dokusunun korunması ve güçlendirilmesi, alanın üstün evrensel değerinin muhafaza edilmesi ve bunun toplum tarafından anlaşılmasının sağlanması, alanın bir eğitim kaynağı olarak kullanılmasının özendirilmesi, alanın kendi kültürel, sosyal ve ekonomik canlılığı içinde korunması, desteklenmesi ve alanın üstün evrensel değeriyle birlikte gelecek kuşaklara aktarılması yönünde İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planının hazırlanması süreci başlatılmıştır.

Şekil 4.50’de İstanbul’daki Dünya Miras Alanları görülmektedir.

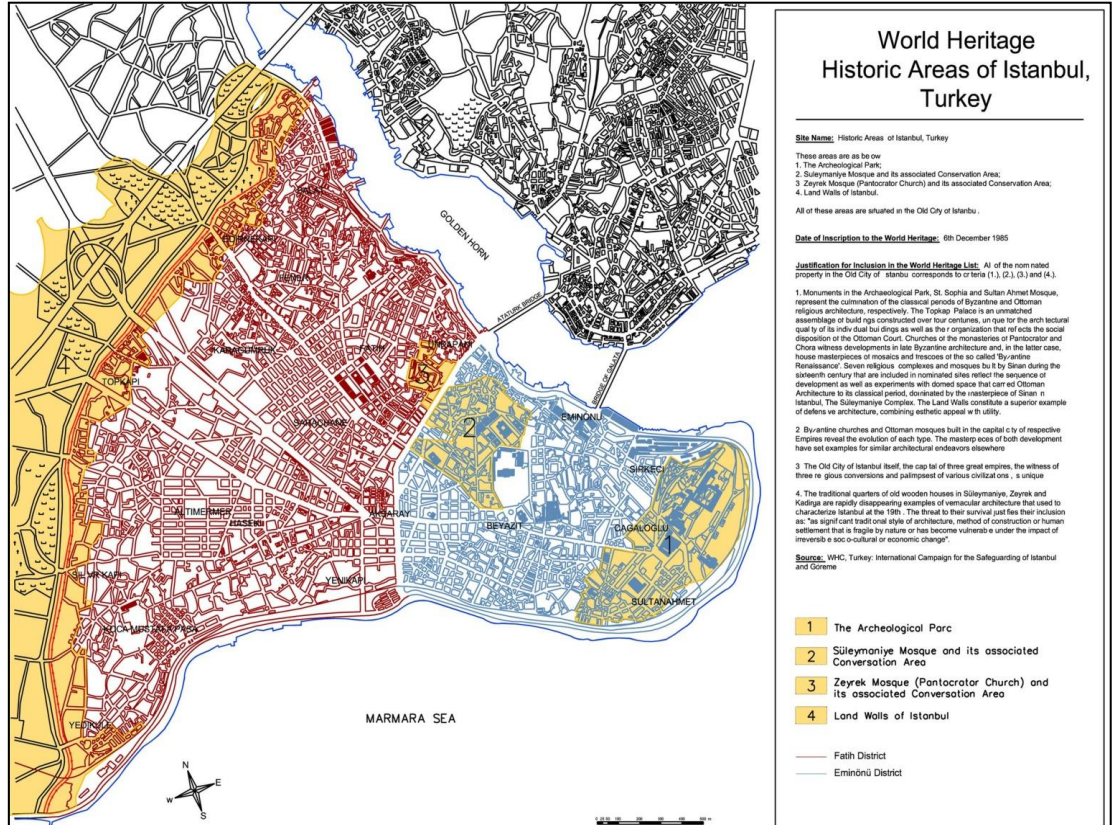


Şekil 4.50 : İstanbul’daki Dünya Miras Alanları, (İBB, 2011a).

Bütün insanlığın ortak mirası olarak kabul edilen evrensel değerlere sahip kültürel ve doğal sitleri dünyaya tanıtmak, toplumda söz konusu evrensel mirasa sahip çıkacak bilinci oluşturmak ve çeşitli sebeplerle bozulan, yok olan kültürel ve doğal değerlerin yaşatılması için gerekli işbirliğini sağlamak amacıyla UNESCO’nun 17 Ekim-21

Kasım 1972 tarihleri arasında Paris’te gerçekleştirilen 16. Genel Konferansı’nda *Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşme* kabul edilmiştir. 1976 yılında Dünya Miras Komitesi ve Dünya Miras Fonu hayata geçmiştir. Türkiye 14 Nisan 1982 tarihinde bu sözleşmeye taraf olmuştur.

Şekil 4.56’de görülen orijinal UNESCO dökümanında İstanbul’un tarihi alanları yer almaktadır³.



Şekil 4.51 : İstanbul’daki UNESCO Dünya Miras Alanları, (İBB, 2011a).

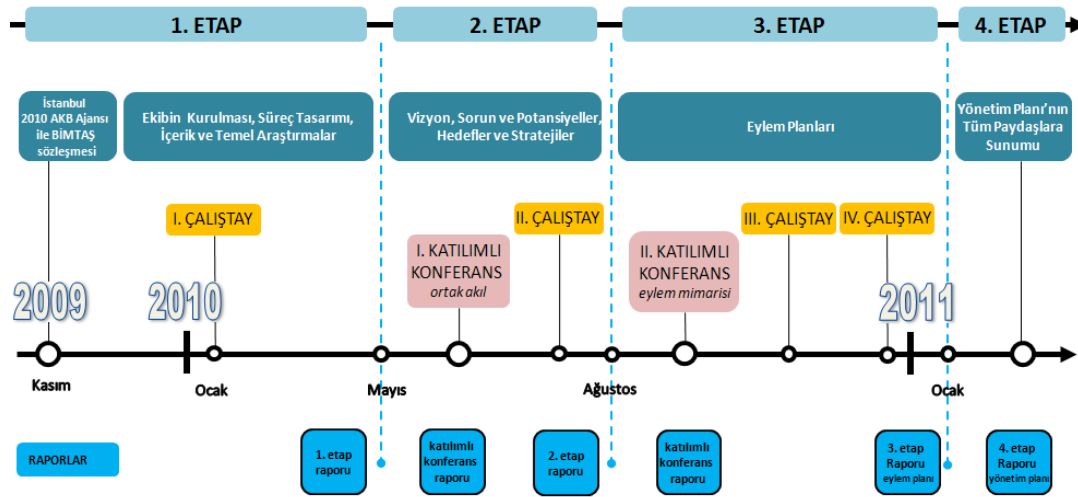
2000 yılından itibaren Dünya Miras Sözleşmesi uygulamaları içine alınan Yönetim Planı kavramını Türkiye 2004 yılında 5226 sayılı kanun ile değişik 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu’na yapılan ek ile kabul etmiş ve uluslararası mevzuata uyum sağlanmıştır. UNESCO’nun 2006 yılında Dünya Miras Listesi’nde yer alan alanlar ile ilgili yayınladığı bildirge ve Kültür ve Tabiat

³ Sağ alt köşede maddeler halinde sıralanan bu alanlardan 2 ve 3 numaralı DMA’lar maddi bir hata ile metin içerisinde geçen ve *koruma* anlamına gelen *conservation* kavramı yerine, *sohbet/muhabbet* anlamına gelen *conversation* olarak yer almıştır. Bu maddi hata 2010 yılına kadar fark edilmemiştir.

Varlıklarını Koruma Kanunu doğrultusunda, İstanbul'un Dünya Kültür Miras Alanı'nın bütüncül bir yaklaşım ile yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İlgili kurumların çalışmaları ile Yönetim Planı Alan sınırları Tarihi Yarımada'nın tamamı ve tampon bölgesi olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ilgili Kanun'un Ek 2a maddesine göre İstanbul Sit Alanları Alan Yönetimi Başkanlığı kurulmuş ve tespit edilen alanın yönetiminden sorumlu tutulmuştur.

İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı, Özel Teknik Şartnamesi'nde belirtilen esaslara göre yönetim planı hazırlık süreci dört (4) safha olarak planlanmıştır. 1.Safha, Yönetim Planı Alanı'na dair yapılan tüm çalışma ve verilerin toplandığı analitik çalışmaların gerçekleştirildiği safhadır. 2.Safha, 1.Safha'da çalışmaları başlanmış olan *paydaş analizi* doğrultusunda belirlenen paydaşlar ile birlikte Yönetim Planı Alanı vizyon, hedef ve stratejilerinin ortak olarak belirleneceği süreçtir. 3.Safha, yine paydaşların etkin katılımı ile 2.Safha'da ortak olarak belirlenen Eylem Planları'nın üretileceği safhadır. Son olarak 4.Safha ise, Plan'ın hazırlanıp paydaşlara açıldığı ve görüşler doğrultusunda revize edilip tamamlanacağı safhadır.

Şekil 4.52'de İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın Kasım 2009'da planlanan iş akışı görülmektedir.

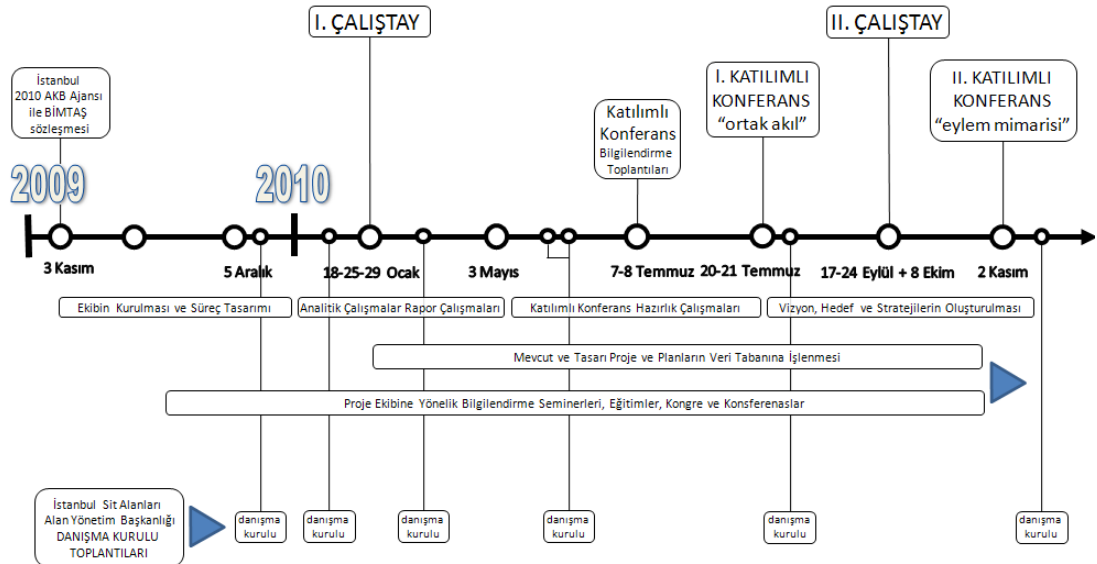


Şekil 4.52 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı planlanan iş akışı.

1.Safha çalışmaları sürecinde, İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı İş'i'nin sürecini ve temel çalışma esaslarını belirlemeye yönelik sekiz (8) karar toplantısı, ekibin bilgilendirmesini sağlamaya yönelik sekiz (8) bilgilendirme semineri ve bir (1) teknik gezi, alanda yer alan kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşlarının konu

ve çalışma ile ilgili ön bilgilendirilmesine yönelik beş (5) bilgilendirme sunumu ve bir (1) çalıştay düzenlenmiştir. Ayrıca, 1. Safha'da yer alan analitik çalışmalara yönelik bilgi almak üzere Alan ile ilgili kurum ve kuruluşlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 2. Etap çalışmaları Tarihi Yarımada'ya ilişkin sorun ve potansiyellerin ortaya konulması, Vizyon'un, ana politikaların belirlenmesi ve buna bağlı olarak hedeflerin, stratejilerin ve eylemlerin tanımlanmaya başladığı çalışmalardır. Söz konusu çalışma sürecinin, gerek Yönetim Planı'nın doğası gereği, gerekse de Özel Teknik Şartname nedeni ile geniş bir katılımı hazırlanması amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak, süreç içerisinde bir adet katılımlı konferansı, üç adet tematik çalıştay, uzman toplantıları ve özel grup toplantıları düzenlenmiştir.

Şekil 4.53'te İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın 2010 yılı sonu gerçekleşen iş akışı görülmektedir.



Şekil 4.53 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı gerçekleşen iş akışı.

Katılımlı konferans, tematik çalıştay, uzman ve özel grup toplantıları, sonucu elde edilen çıktılar, I. Safha Analitik Çalışma Raporu, Tarihi Yarımada'ya ilişkin mevcut plan ve projeler II. Safha Raporu'nun oluşturulması sürecinde yararlanılan kaynaklardır. Ayrıca, ulusal ve uluslararası yönetim planı örnekleri; Yönetim Alanı özellikleri, planların hazırlanma süreçleri ve yaklaşımları çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir. Bu incelemelerin yanı sıra UNESCO'nun İstanbul'un Tarihi Alanları ile ilgili olarak almış olduğu tüm kararlar irdelenmiş, bu kararların altyapılarını oluşturan raporlar analiz edilmiştir.

Yönetim Planı hazırlık sürecinde oluşturulan vizyon ve stratejilerin projelere dönüşmesi ve bunların eşgüdümü ile ilgili aktörlerin sürece katılımı için çeşitli süreçler tarif edilmiştir. Farklı kapasite (algı, tutum, bakış açısı, farkındalık) düzeyleri içinde gerçekleştirilen olan bu süreçlerde; Alan'daki *barınma*, *çalışma* ve *konaklama* hizmetlerinin kamu kurumları dışındaki *sunucuları* ve *faydalanıcıları* ile yürütülecek olan iletişim aktivitelerinin organizasyonu ve etkililiği için öncelikle bu aktörlerin tanımlanması gerekmektedir.

Çalışmada öncelikle Yönetim Planı Alanı ile ilgili aktörler tanımlanmış ve çeşitli kriterler ışığında gruplandırılarak diğer safhalardaki aktiviteler için bir bilgi altyapısı oluşturulmuştur. Sivil toplum kuruluşlarına yönelik ilgili aktörleri tanımlama işleminde Fatih Platformu, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Sivil Toplum Geliştirme Programı ve İstanbul Kalkınma Ajansı veri tabanlarından faydalanılmıştır.

Şekil 4.59'da Plan'ın genel mantık yapısı görülmektedir.



Şekil 4.54 : İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın mantığı, Akın (2010).

Oluşturulan listelere yönelik ilk ayırım *Alan'da bulunan ve Alan ile ilgili aktörler* ve *Alan'da bulunmayan ama Alan'la ilgili aktörler* biçiminde gerçekleştirilmiştir. Alan'da bulunan ve *dernek, birlik, platform, oda, vakıf* statüsünde organize olmuş aktörlerden Yönetim Planı hazırlıklarına katkı verebilecek olanları; esnaf kuruluşları,

mahalle/semte kuruluşları, yerel spor kulüpleri, sosyal yardımlaşma/dayanışma kuruluşları ve hemşeri kuruluşları olarak bir gruplandırılmıştır. Diğer grupta yer alan aktörler; uzman sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları, özel sektörün temsil edildiği kuruluşlar olarak gruplandırılmıştır. Bugüne kadar Alan'da farklı projeler için gerçekleştirilen, çeşitli odak grup toplantıları, katılımcı gözlem uygulamaları ile katılımlı konferans bilgileri ön değerlendirilmeye tabi tutularak, Yönetim Planı hazırlık sürecindeki iletişim organizasyonunun etkinliği ve etkililiğinin artırılması amaçlanmıştır.

2014 yılında yasa gereği beş (5) yıllık dönem sonunda Yönetim Planı revizyon çalışmaları başlatılmış ve 2015 yılında devam etmiştir.

4.5.5 Büyükşehirde üçüncü jenerasyon kurumsal stratejik planlama

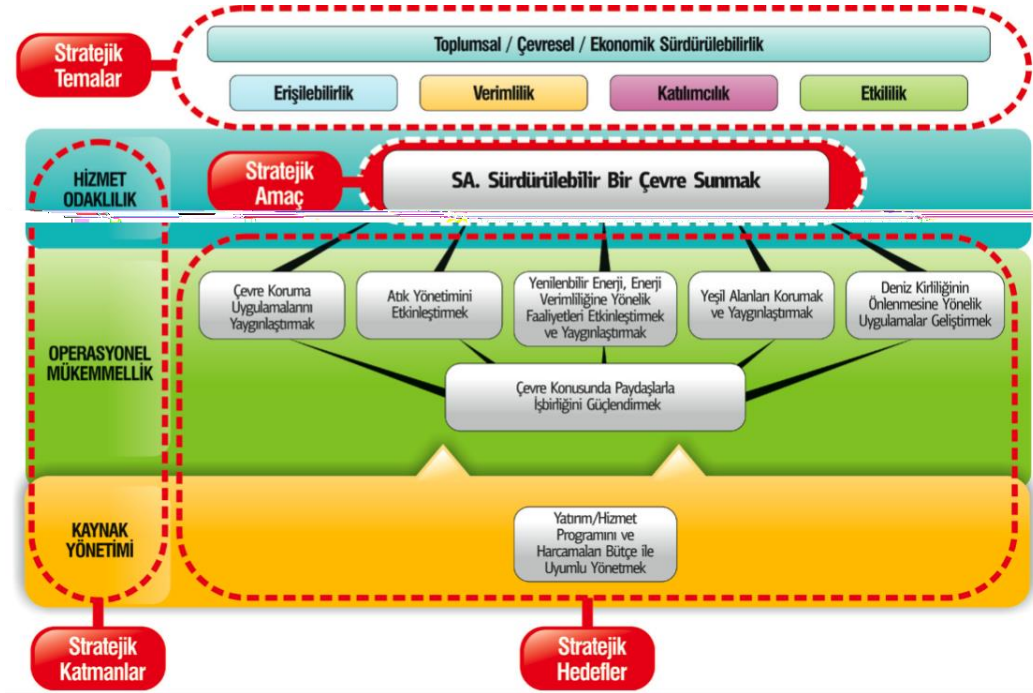
Tez çalışması sürecinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2007-2011, 2010-2014, 2015-2019 dönemlerine ait üç (3) adet *Stratejik Plan* hazırlamıştır. Stratejik yönetimin bir aracı, stratejik dönüşümün de bir süreci, aynı zamanda organizasyonel gelişimin de bir kılavuzu olarak stratejik planlama çalışmaları performans bazlı yaklaşımı oluşturmaya çalışmıştır.

İlk stratejik plan çalışması ilgili yasanın çıkmasının ardından başlamış ve çevre düzeni planı ile eş zamanlı yürütülmüştür. Kavramsal bir süreç belirsizliği olarak, çevre düzeni planının *stratejik plan* olarak ifade edilmesi, paydaşlar arası iletişimde belirsizliklerden biri haline gelmiştir. Aynı isimle ifade edilen iki farklı süreç, iki plan birbiri ile etkileşim halinde olması gereken bir geri bildirim döngüsü bileşenleridir. Şekil 4.55'te 2010-2014 Stratejik Planında İBB vizyonu görülmektedir. Bu etkileşimin başlaması ikinci plan döneminde sağlanacaktır.

Türkiye'nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul'u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya şehri yapan oncu ve lider belediye.

Şekil 4.55 : 2010-2014 Stratejik Planı'nda İBB vizyonu, (İBB, 2010).

İkinci plan döneminde ifade edilen kurumsal vizyon, İstanbul için Çevre Düzeni Planı vizyonu ile aynı değildir. Stratejik Planın mekaniğine ilişkin *strateji haritası* Şekil 4.56'da yer almaktadır.



Şekil 4.56 : İBB 2010-2014 Stratejik Planı strateji haritası, (İBB, 2010).

2015-2019 dönemine ait 3.jenerasyon Stratejik Plan Çalışmaları ilgili mevzuat çerçevesinde 2014 yılında başlatılmış; çalışmaların kademeli bir şekilde yürütülmesi ve düzenli olarak bir üst değerlendirme grubunu beslemesi amacıyla ilk aşamayı

teşkil edecek ve bir üst aşamaya olan *İhtisas Komisyonlarına* girdi sağlayacak sekiz (8) adet *Stratejik Plan Çalışma Grupları* oluşturulmuştur.

3.jenerasyon stratejik plan çalışmaları, diğer iki dönem için hazırlanan stratejik plan çalışmalarından farkı, oluşan deneyim çerçevesinde mevcut kapasite ile daha önceden DPT tarafından hazırlanan, daha sonra Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda yürütülen Kalkınma Planı hazırlık süreçlerine benzemesidir. Kalkınma Planı hazırlık süreçlerinde benimsenen *özel ihtisas komisyonu* çalışmalarının, plan çalışmalarına girdi vermesi yaklaşımı, üçüncü kez hazırlanan İBB Stratejik Planı çalışmalarında benimsenen bir yaklaşım olmuştur.

Bu çalışma grupları İBB vizyonuna ulaşmaya yönelik stratejiler belirlenmesine katkı sağlamak amacıyla oluşturulan ihtisas komisyonlarıdır.

- İmar İhtisas Komisyonu
- Ulaşım İhtisas Komisyonu
- Sosyal destek İhtisas Komisyonu
- Sağlık İhtisas Komisyonu
- Çevre İhtisas Komisyonu
- Kültür İhtisas Komisyonu
- Kent toplum düzeni İhtisas Komisyonu
- Afet İhtisas Komisyonu

Şekil 4.62’de İBB’nin 2015-2019 Stratejik Planı kapağı (İBB, 2014) görülmektedir.



Şekil 4.57 : İBB Stratejik Planı 2015-2019 kapağı, (İBB, 2014).

Komisyonlar, Kalkınma Bakanlığı uzmanları ve İstanbul Kalkınma Ajansı uzmanları moderasyonunda çalışmıştır. İBB paydaşları ilgili kurum/kuruluş temsilcileri, üniversitelerin ilgili akademisyenleri ve İBB ilgili sektör yöneticilerinin katılımı ile 2-3 Haziran 2014 tarihlerinde Merter’de dört (4) komisyon, 12-13 Haziran 2014 tarihlerinde İBB Topkapı Tesislerinde diğer dört (4) komisyon toplantıları gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda *İmar, Ulaşım, Çevre ve Kültür* olmak üzere dört (4) adet ihtisas komisyonu çalışma ve toplantılarına katılım sağlanmıştır. “Kültür” ihtisas komisyonunun 2-3 Haziran 2014 tarihlerinde İstanbul Merter’de, “Ulaşım”, “Çevre” ve “Kültür” ihtisas komisyonlarının 12-13 Haziran 2014 tarihlerinde İstanbul Topkapı’da gerçekleştirilen toplantılarına katılım sağlanmıştır. Katılımcı yöntem ve tekniklerin kullanıldığı ihtisas komisyonları çalışmaları sürece girdi sağlamıştır. Çizelge 4.11’de İBB Stratejik Planı 2015-2019 Çalışma Takvimi görülmektedir.

Çizelge 4.11 : İBB Stratejik Planı 2015-2019 çalışma takvimi.

İştirakler ve Bağlı Kuruluşlar Stratejik Plan Toplantısı	28 Ocak 2014
Strateji Geliştirme Uzmanlarının Ön Analiz Raporları Hazırlaması	Ocak - Nisan 2014
Çalışma Gruplarının Oluşturulması	22 Nisan 2014
Sektör Başlıklarını taşıyan 8 İhtisas Komisyonu Kurulması	22 Nisan 2014
Açılış Öncesi Üst Yönetim Bilgilendirme Toplantısı	22 Nisan 2014
Müdürler, Daire Başkanları, Genel Sekreter Yardımcıları ve Genel Sekreter Katılımı ile Açılış Toplantısı Yapılması	29 Nisan 2014
Sektörel Bazlı Stratejik Önceliklerin Belirlenmesi Çalışmaları	30 Nisan - 15 Mayıs 2014
Paydaş Anketlerinin Hazırlanması ve İlgili Kurumlara Gönderilmesi (İştirakler, Bağlı Kuruluşlar, Tedarikçiler, Meclis Anketleri, Kamu Kurum ve Kuruluşları)	Nisan / Mayıs 2014
Çalışma Grupları Toplantısı	07 Mayıs 2014
Çalışma Gruplarının Çalışmaları	8-14 Mayıs 2014
Çalışma Gruplarının Raporları	26 Mayıs 2014
Strateji Geliştirmenin İhtisas Komisyonuna sunmak üzere nihai raporları oluşturmaları (1. Aşama Çıktı)	28 Mayıs 2014
1. İhtisas Komisyonu Toplantıları (Sağlık, Sosyal Destek, Kültür)	02-03 Haziran 2014
2. İhtisas Komisyonu Toplantıları (Ulaşım, Çevre, İmar, Afet)	12-13 Haziran 2014
İhtisas Komisyonu Raporuna Yönelik Geri Bildirimlerin Derlenmesi ve İhtisas Komisyonu Üyeleri İle Paylaşılması	16 Haziran 2014 / 01 Temmuz 2014
VMA Raporunun Üst Yönetim İle Paylaşılması	16 Haziran 2014
İhtisas Komisyonu Nihai Raporlarının Hazırlanması	01 Temmuz 2014
Nihai Raporların Çalışma Grupları ile paylaşımı	02 Temmuz 2014
Sektörel Bazlı ve Genel Yönetim Alanı Bazlı Çıktıların Derlenmesi	25 Temmuz 2014
Paydaş Analiz Raporlarının Üst Yönetim İle Paylaşılması	05 Ağustos 2014

Toplantılarda sorunları sistematik olarak ortaya çıkarmak için *World Café* yöntemi, bu sorunlara sistematik çözüm önerilerini geliştirmek için *Fikir Tepsisi* yöntemleri kullanılmıştır.

World Caf  Yöntemi, ilgili konunun tüm taraflarını bir araya getirecek, hiyerarşi olmadan, eşit katılım ile en karmaşık sorunlarda dahi pratik c z mler üretmeyi mümkün kılabilen, demokratik ve c o ulcu toplantı yöntemidir.

Bu yöntemde önemli noktalar; serbest bir tartışma ortamının olması, masa sahibinin önemli konuları not alması, masa sahibi dışında diğer üyelerin, diğer masalara geçerek farklı soru/sorunları tartı masıdır. Yöntemi maddeler halinde  u şekilde özetlenebilir;

- Her katılımcı belirlenen yerlerine göre masalara yerleşirler.
- Her masaya sorular verilir.
- Her masa belirli süre verilen soruyu tartışır.
- Masayı yönetebilecek masadaki ekibi konu turabilecek bir kişi masa sahibi seçilir.
- Her masanın sahibi konu ulanları not alır.
- Konu bittikten sonra masa sahibi aynı masada kalacak şekilde masalar birbirleri ile yer de i tirirler.
- Masa sahibi öncesinde tartışılan konuları yeni gelen ekibe 5 dakika anlatır.
- Ardından 2. sorunun anlatımına geçilir.
- İkinci ve diğer sorular da benzer şekilde tartışılır.
- Sorular tamamlandığında masa sahibi bütün tartı ılanların  zet olarak sunumunu yapar.

Masa Sahibi; katılımcılar kendi i lerinden bir kişiyi masa sahibi olarak seçilmesiyle belirlenmektedir. Masa sahibi masayı modere etmekle görevlidir. Masa sahibi aynı masada kalıp yer de i tirmemelidir. Her turda konu ulanları bir sonraki turda gelen kişilere aktarmaktadır. Bütün sorular ve süre tamamlandığında her konuyu içeren ve fikirleri konsolide ederek bir sunum yapma görevini gerçekleştirmektedir.

Strateji Geliştirme Uzmanı; c alı malar/tartışmalar sırasında özellikle cıktılara katkı sağlayacak noktaları titizlik ile not almakla görevlendirilmiştir. C alı ma sonunda raporları hazırlayarak e-posta grubu yolu ile son onay ve değişiklikleri alarak c alı ma raporunu tamamlamaktadır.

Ana Moderatör; katılımcılara yöntem hakkında bilgi verir. Kişilerin yerlerini almaları için yönlendirmektedir. Toplantıda düzeni sağlarken her masaya soruları sıra ile vermekle görevlidir. S renin ayarlanması hususunda katkıda bulunmaktadır.

Kullanılan bir diğer yöntem ise Fikir Tepsisi Yöntemi'dir.

Fikir Tepsisi Yöntemi katılımcı bir toplantı tekniğidir. Katılımcılar masalara ayrılmaktadır, bir adet ana moderatör ile bir adet masa sorumlusu destek vermektedir. Bu yöntemde; önemli noktalar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Her katılımcı belirlenen masalara göre yerleşir.
- Her katılımcıya A3 kâğıt, tükenmez kalem ve bol bol post-it dağıtılır.
- Masada bir sorumlu belirlenir.
- Her masaya sorular dağıtılır.
- Her katılımcının soruları düşünmelerine ve ilk seferde gerekli ise katılımcılar kendi aralarında kısa bir görüşme yapabilirler.
- Katılımcılar cevaplarını/önerilerini her dönüşten 1 (bir) fikir olacak şekilde kâğıtlara yazarlar.
- A3 ebadında kâğıtlar düzen açısından sağa doğru dolaştırılır.
- Dolaştırma işlemi fikirler bitene kadar ya da çok sayıda devam eder.
- Süre bitiminde tüm fikirler konsolide edilir.
- Konsolide işleminde fikirler gruplandırılır.
- Konsolide edilen fikirler masadaki katılımcılar tarafından oylanır.
- Her katılımcıya 5 (beş) post – it’e oy verme hakkı verilir.
- Burada önceliklendirilmiş fikirler belirlenir.
- Masa sorumlusu önceliklendirilmiş 5 (beş) fikri sunar.

Ana Moderatör; katılımcılara yöntem konusunda bilgilendirme yapmaktadır. Süreyi belirlerken soruları sormaktadır. Gerekğinde yönlendirmelerin yapılması hususunda katkıda bulunmaktadır.

Masa Sorumlusu; katılımcılar tarafından belirlenmektedir. Önemli noktaları not tutarken önceliklendirilmiş beş (5) fikrin sunumunu çalışma tamamlandığında sunum gerçekleştirecektir.

İhtisas Komisyonları Çalışma Toplantılarına Katılım ve Gözlem

İBB Topkapı Sosyal Tesisleri’nde iki gün gerçekleşen toplantılardan ilki 12/06/2014 tarihinde İBB Genel Sekreteri Açılış Konuşması ile başlamıştır. İlgili danışman tarafından çalışmanın yöntemine ilişkin Bilgilendirme Sunumu yapılmış; İmar, Çevre, Afet, Ulaşım Ana Hizmet Alanları dört (4) Sektör Açılış Toplantısı süreç ve yöntem üzerine bilgilendirmede bulunmuştur.

BİMTAŞ, “İmar”, “Ulaşım”, “Çevre” ve “Kültür” olmak üzere dört (4) adet ihtisas komisyonu çalışma ve toplantılarına katılım sağlamıştır.

İBB Genel Sekreteri Açılış ve Bilgilendirme Konuşmasında Sağlık, Sosyal Destek, Kültür, Kent ve Toplum Düzeni Ana Hizmet Alanlarını kapsayan dört sektör için süreç ve yöntem üzerine bilgilendirme yapmıştır. Daha sonra her sektör için ayrı ayrı toplantılar başlamıştır. İBB Kültür Daire Başkanı, İBB KUDEB Müdürü, İBB Tarihi Çevre Koruma Müdürü, İBB Kütüphaneler ve Müzeler Müdürü, Kültür AŞ, BİMTAŞ ve akademisyenlerden oluşan komisyona İSTKA uzmanları moderasyon desteği, İBB Strateji Geliştirme Müdürlüğü uzmanları da teknik destek vermişlerdir.

Kültür İhtisas Komisyonu World Café Yöntemi ile çalışmalarına başlamıştır. Bu kapsamda sorunlar masa etrafındaki katılımcılar tarafından tartışılarak tasnif edilmiş, iki bölüm halinde devam eden World Café Yöntemi sonrasında değerlendirme seansı gerçekleştirilmiştir. İkinci gün Fikir Tepsisi Yöntemi ile bir gün önce tespit ve tasnif edilen sorunlara nasıl çözümler önerilebileceği tartışılmıştır. Her bir sorun alanına karşılık masadaki katılımcılar teker teker çözüm önerilerini kâğıtlara yazarak toplu ve farklı çözüm önerilerini gruplandırmıştır. Daha sonra her masa tartışma sonuçlarını Değerlendirme bölümünde grubun diğer kalanına sunmuştur.

Bu iki gün içinde Özel İhtisas Komisyonu çalışmaları, iki yöntem sonucu ortaya çıkan, önceliklendirilen, ilişkilendirilen konu, sorun ve fikirlerin dökümanite edilerek bir sonraki çalışma adımına girdi sağlayacak şekilde raporlanmasıyla tamamlanmıştır.



Şekil 4.58 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı İmar ÖİK sunumları.

İmar Özel İhtisas Komisyonu toplantıları World Café Yöntemi ile başlamıştır. Bu kapsamda sorunlar masa etrafındaki katılımcılar tarafından tartışılarak tasnif edilmiş, daha sonra World Café Yöntemi ile Çalışmaya devam edilmiştir. Son olarak Değerlendirme seansı gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.59 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı İmar ÖİK fikirlerin gruplandırılması.

Ulaşım İhtisas Komisyonu World Café Yöntemi ile çalışmalarına başlamıştır. Bu kapsamda sorunlar masa etrafındaki katılımcılar tarafından tartışılarak tasnif edilmiş ve Değerlendirme seansı gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.60'ta 2015-2019 Stratejik Planı Ulaşım ÖİK Grup Sunumları görülmektedir.



Şekil 4.60 : İBB 2015-2019 Stratejik Planı Ulaşım ÖİK grup sunumları.

Stratejik Plan Çalıştayını kapsamında belirlenen dört (4) ana başlıktan biri olan Ulaşım özelinde ilk oturumda gerçekleştirilen tartışmalarda, katılımcıların çoğunluğu tarafından, şehir içi trafiğin yapılan tüm müdahalelere rağmen olması gereken şekilde işlemeyişi, ana sorun olarak tespit edilmiştir.

Bu komisyon da diğerleri gibi World Café yöntemi ile çalışmalara başlatılmıştır. Bu kapsamda sorunlar masa etrafındaki katılımcılar tarafından tartışılarak tasnif edilmiştir. World Café Yöntemi ile çalışmaya devam edilmiş, gruplandırılan sorunlar daha sonra katılımcılar tarafından puanlanarak bir önceliklendirmeye tabi tutulmuştur.

4.5.6 Planlamada bölgesel geri bildirim: Trakya planlama çalışmaları

Marmara Bölgesi'ndeki planların uyumluluklarının değerlendirilmesine ek olarak üç ilden oluşan İBBS Düzey 2 bölgesi olan TR21 biriminde planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar birbiriyle etkileşimli iki seviyede yürütülmüştür. Bunlardan ilki; 2004 yılında onaylanan 1/100.000 ölçekli Ergene Havzası Çevre Düzeni Planı'nın İstanbul planları ile uyumlu olarak güncellenmesidir. İkinci seviyede Tekirdağ, Kırklareli ve Edirne'de 1/25.000 ölçekli il çevre düzeni planlarının yapımıdır. Trakya Planlama Çalışmaları, İBB, TRAKAB ile Çevre ve Orman Bakanlığı'nın eşgüdüm içerisinde çalışmaları esasına dayalı protokole dayanarak İMP'nin teknik desteği ile gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4.61’de Trakya Alt-Bölgesi Ergene Havzası Çevre Düzeni Plan Revizyonu plan şeması yer almaktadır.



Şekil 4.61 : Trakya Alt-Bölgesi Çevre Düzeni Plan revizyon planı (Url-43).

İllerdeki planlama çalışmaları valilerin koordinasyonunda, üç ilin özel idareleri, illerde bulunan bakanlık birimleri, diğer bölge müdürlükleri ile etkin bir işbirliği, illerde bulunan mahalli idareler ile uzun soluklu istişare süreçleri ile yürütülmüştür. Protokol gereği, İl Çevre Düzeni Planı'nın teknik çalışmaları İBB adına, İBB İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı koordinasyonunda, İBB Başkanlığı destek birimi olarak İMP uzman ve teknik ekiplerinin katılımı ile yürütülmüştür. Planlama sürecinde; gerek çalıştaylar, gerek katılımcı toplantıları gerekse düzenlenen çalışma toplantılarında Çevre ve Orman Bakanlığı, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) ve Planlama Genel Müdürlüğü uzman ve yöneticileri etkin ve yapıcı katılım sağlamıştır.

ÇEVRE VE ORMAN BAKANLIĞI

TRAKAB

Kırklareli Valiliği

Kırklareli İl Özel İdaresi

Kırklareli Merkez

8 ilçe kaymakamlığı

175 köy idaresi

8 ilçe belediyesi

18 belde belediyesi

İBB

İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı

Şehir Planlama Müdürlüğü

İBB Başkanlığı

Metropoliten Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi

ÇED VE Planlama Genel Müdürlüğü

226

1/100.000 ölçekli Ergene Havzası Çevre Düzeni Planı'nın güncelleme gerekçeleri arasında önceki bölümlerde anılan bölgesel perspektif eksikliğinin yanı sıra yürürlüğe giren 5403 sayılı Toprak Koruma Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu gibi doğrudan çevre düzeni planı yapım şartlarını belirleyen yasal düzenlemelerin bulunması da yer almaktadır. 2004 yılı onaylı Plan'ın kapsam ve hükümlerinin alt ölçekli plan detayında olması, plan altlıklarının CBS teknolojisi ile hazırlanmamış olması bu gerekçelerden bazılarıdır.

Bu güncellemede ulusal düzeydeki 'kalkınma planı ve strateji belgeleri', 'AB uyum süreci ve Balkanlar', 'Marmara Bölgesi ve İstanbul' olarak üç düzeyde ele alınan ülkesel ve bölgesel çerçevenin hesaba katılarak planlanmış bir katılımcı planlama yönteminin uygulanması ve kapasite geliştirici aktivitelerin kapsanması diğer fark yaratan unsurlardır.

İstanbul'da protokol tarafı tüm ilgili birim, kurum ve kuruluş temsilcilerinin katılımı ile gerçekleşen bir çalıştay ile Trakya'da ve İstanbul'da talep, görüş ve önerinin tartışıldığı mahalli idare temsilcileri ve uzmanlar arasında sayıları 200'ü aşkın çalışma toplantısı düzenlenmiştir.

Bu aktiviteler içinde Trakya ve İstanbul üst ölçekli planlarının uyumlulaştırması amacıyla 30/11/2007 - 01/12/2007 tarihleri arasında İMP'de düzenlenen çalıştay dikkat çekicidir. Çalıştay'a İstanbul, Tekirdağ, Edirne, Kırklareli ile Ankara'dan merkezi ve yerel yönetim aktörlerinden oluşan kamu sektörü, çeşitli sanayici ve girişimcilerden oluşan özel sektör aktörleri ile sivil toplum kuruluşları ve akademisyenler katılmıştır. Çalıştay bilgilenme ve birlikte çalışma aktivitelerinden oluşturulmuştur. Tüm süreç moderatörler yardımı ile yönlendirilmiştir. Önceki bölümlerde özetlenen tüm süreçlerde deneyimlenen ve ortaya çıkarılan bilgi birikimi sonucu belirlenen tematik uyum sorunları, oluşturulan beş (5) adet *sektör temelli* ve yedi (7) adet *mekân temelli* çalışma grubu içinde katılımcılar tarafından tartışılmıştır.

Teknik düzeyde çalışmada izlenen yöntem, araştırma ve analiz, sentez, taslak çalışmaları olarak kurgulanmış, tüm aşamalar yine tasarlanan katılımcı toplantılar sayesinde mümkün mertebe şeffaf bir süreç olarak Plan'dan etkilenecek ve kararları etkileyecek tarafların iştiraki ile yürütülmeye çalışılmıştır.

Araştırma ve analiz aşamalarında daha önceden var olmayan kimi bilgiler oluşturulmuş, ayrı ayrı kurumlarda bulunan bilgi ve belgeler aynı ortamda sayısal olarak bütünleştirilmiş, ortaya çıkan eksik, hatalı, yanlış bilgiler tespit edilip tamamlanmıştır. Kimi bilgiler bir başka alanın araştırmalarına girdi sağladığı için, - örneğin orman alanları bilgisinin toprak araştırmaları için girdi sağlaması gibi- kimi zaman eşzamanlı yürüyen çalışmalar ardışık bir sürece tabi tutulmuştur. Ancak büyük ölçüde ardışık gitmesi gereken süreçler eşzamanlı olarak yürütülmek durumunda kalmıştır.

Trakya Alt Bölgesi'nin temel karakterini, sanayi tesislerinin kontrolsüz yayılması ile kirliliğin ciddi boyutlara ulaştığı verimli bir su havzasının oluşturması nedeniyle, söz konusu süreçte, aktörler arasındaki çatışma keskin olmuştur. Fakat Trakya halkının planlamaya katılım isteğinin azımsanmayacak kadar yoğun olması, yaşadığı coğrafyanın sorunlarını bilmesi ve kenti hakkında söz sahibi olmak istemesi, planlama grubu açısından önemli bir avantaj oluşturmuştur. Bu noktada hazırlanan planlardan doğrudan etkilenecek kesimlerin karar sürecine etki ve katkıda bulunarak planlama çalışmalarında önemli bir geri-bildirim mekanizmasının işletilmesi sağlanmıştır.

Farklı kavramsal bilgi ve deneyimler ışığında kurgulanan ve uygulanan planlamaya katılım sürecinin 2007–2008 yılları arasında, Trakya'nın kendine has dinamikleriyle beraber ve Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, siyasal, bilimsel, teknolojik düzlemlerde gerçekleştirildiğinin bilinci, ideal beklenti ile gerçekleşebilir durumlar arasında sağlıklı bir rota çizilmesine olanak verebilir.

Katılım mekanizması *kurgulanan/planlanan* süreç ve *uygulanan/gerçekleşen* süreç olarak yorumlanabilir.

Kurgulanan/planlanan katılım süreci, planlama çalışmaları başlamadan önce tasarlanmış ve doğrusal olarak birbirini takip eden ardışık dört aşamadan oluşmaktadır. Sırasıyla “bilgilendirme”, “il vizyonlarını oluşturma”, “taslak Plan'ın tartışılması”, “Plan'ın sunulması” aşamalarında amaçlanan unsurlar özetlenmiştir. Buna göre; birinci aşama olan *bilgilendirme toplantılarında*; planlama yaklaşımı, süreç ve planlama ekibi hakkında bilgi verilmesi, bölge halkının soruları, beklentileri ve endişeleri hakkında bir ön izlenim edinilmesi amaçlanmıştır.

İkinci aşama olan *il vizyonlarını oluşturma* sürecinde tüm ilçe ve belde belediyelerinde yapılacak geniş katılımlı toplantılar ile kentin vizyonunun oluşturulması amaçlanmıştır. Üçüncü aşama olan *taslak Plan'ın tartışılması* sürecinde, belli başlı kent merkezlerinde taslak planın tanıtılması, tartışmaya açılması ve getirilen öneri ve eleştirilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Son olarak *Plan'ın sunulması* olarak kurgulanan dördüncü aşamada, Planların ilgili idarelere aktarılması amaçlanmıştır.

Uygulanan/gerçekleşen katılım süreci ise kurgulanan/planlanan katılım sürecini yapısal bir değişikliğe uğratmamıştır. Gerçekleşen sürecin kurgulananından farkı; Plan kararlarının oluşması ve olgunlaşmasında öngörülemeyen bir ağırlığı olan *Talep ile Önerilerin Alınması ve Değerlendirilmesi*'nin bir aşama olarak değerlendirilmiş olması ve il vizyonunun oluşturulmasının iki kademe olarak gerçekleşmesidir.

4.5.7 Kalkınmada yeni 'bölge': ikinci jenerasyon İstanbul bölge planı

İstanbul İl sınırları içinde kalan alan 2007 yılındaki İBBS sınıflandırması sonunda İBBS Düzey 2 olarak resmen *bölge* olmuş ve ilgili mevzuata göre kurulan Kalkınma Ajansı tarafından *bölge planı* hazırlanmıştır. Eğer kavramsal netlik, geribildirim ve teyit mekanizması çalıştırılmadığında birçok toplantıda farklı bölge referansları kullanıldığı gözlemlenmiştir. Şekil 4.63'de İstanbul Bölge Planı 2010-2013 kapağı görülmektedir. İstanbul Kalkınma Ajansı 2014 yılında ikinci jenerasyon bölge planını hazırlamıştır.



Şekil 4.63 : İstanbul Bölge Planı 2010-2013 kapağı (Url-43).

Kalkınma Bakanlığı ve kalkınma ajansları bağlamında kullanılan bölge kavramı İBBS Düzey 2 Bölge sınırlarına tekabül etmektedir ve İstanbul özelinde bu il sınırları ile aynıdır.

İstanbul Bölgesi'nin sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, gelişme potansiyelini, öncelikli müdahale alanlarını ve sektörel hedeflerini ortaya koyan 2010-2013 İstanbul Bölge Planı; bölgesel kalkınmanın ve sürdürülebilirliğinin, kaynakların etkin ve yerinde kullanımının sağlanmasını hedeflemektedir. Bölge Planı İstanbul Bölgesi'nin sosyoekonomik kalkınmasını sağlamak amacıyla ulusal düzeyde üretilen plan, politika ve stratejiler ile yerel düzeyde yürütülecek faaliyetler arasındaki ilişkiyi belirleyecektir. Bu çerçevede Bölge Planı, başta yerel yönetimler olmak üzere kamu kurumlarının hazırlayacakları stratejik planları da yönlendiren üst ölçekli bir plan niteliğindedir (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010).

2010-2013 İstanbul Bölge Planı İstanbul Kalkınma Ajansı koordinasyonunda ilgili bütün paydaşların katılımı ve katkılarıyla hazırlanmıştır.

Şekil 4.64'te İstanbul Bölge Planı 2014-2023 hazırlık süreci görülmektedir.



Şekil 4.64 : İstanbul Bölge Planı 2014-2023 hazırlığı (Url-44).

2014-2023 İstanbul Bölge Planı ise 3194 sayılı İmar Kanunu çerçevesinde, Kalkınma Bakanlığı'nın 15/11/2012 tarihli ve 6277 sayılı yazısına istinaden, İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanmıştır.

İkinci plan için 2012 yılı ikinci çeyreğinde analizin içeriği belirlenmiş, belirlenen başlıklar altında tespit ve analiz çalışmaları başlatılmıştır. Mevcut Durum Analizinde;

- İkincil veri kaynakları
- Mevcut strateji belgeleri
- Kurumlardan bilgi talebi
- Analizler
- Birebir mülakatlardan faydalanılmıştır.

Plan çalışması için bir mikro site hazırlanmış olup, 10.000 ziyaretçi ve 1.000 anlamlı anketin doldurulması hedeflenmiştir. Mikro site 14.519 kere ziyaret edilmiş ve 1.464 kez doldurulmuştur. En çok beğeni alan beş (5) ifadenin sahibi helikopter ile İstanbul'u gezdirilmiş, yirmi (20) katılımcı ise tematik toplantılara davet edilmiştir. İstanbul Modern Sanat Müzesinde 38 paydaşın katılımı ile *İstanbul Benim Vizyon Toplantısı* gerçekleştirilmiştir. Toplantıda alt grup çalışmaları ile öneri 2023 İstanbul vizyonları, vizyon bileşenleri ve senaryoları ortaya konmuştur. Tematik alanlarda çalıştay ve yuvarlak masa toplantılarından on yedi (17) adet tematik toplantı düzenlenmiştir. Tematik konularda stratejilerin geliştirilmesi ve hedeflerin ortaya konması için konusunda uzman paydaşlar davet edilmiş olup, toplantılara 448 paydaş katılım göstermiştir. Toplantılarda Fikir Tepsisi, Dünya Kafe, Beyin Fırtınası yöntemleriyle alt grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.65'te İstanbul Bölge Planı 2014-2023 yapısı görülmektedir.



Şekil 4.65 : İstanbul Bölge Planı 2014-2023'te planın kurgusu (Url-44).

Plan mekaniği açısından planın yapısı altı (6) adet unsurdan oluşmaktadır. Bir (1) adet vizyon, üç (3) adet gelişme eksenini, yirmi üç (23) öncelik alanı, elli sekiz (58) adet strateji, dört yüz yetmiş altı (476) hedef ve bunlara bağlı tedbirlerden oluşan plan mekaniği, İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planını andıran bir mekaniğe sahiptir.

Şekil 4.66'da İstanbul Bölge Planı 2023 vizyon ve gelişme eksenleri görülmektedir.

Taslak Planda yer alan İstanbul vizyonu ve gelişme eksenleri şu şekildedir;



Şekil 4.66 : İstanbul Bölge Planı 2023 vizyon ve eksenleri (Url-44).

Vizyon ifadesinin her üç eksenine ait 23 öncelik alanı aşağıda yer almaktadır;

Birinci eksen; Küresel ekonomide söz sahibi, yüksek katma değer üreten, yenilikçi ve yaratıcı ekonominin öncelik alanları;

1. Küresel ekonomide stratejik aktör,
2. Küresel değer zincirinde rekabetçi konum,
3. Sanayide dönüşüm,
4. Artan ar-ge ve yenilik,
5. Nitelikli girişimcilik,
6. Dönüşen işgücü, gelişen ve artan istihdam,
7. Etkin tanıtım ve kentsel imajdır.

İkinci eksen; adil paylaştan, kapsayıcı ve öğrenen toplum öncelik alanları;

1. Her yaş için yüksek standartlarda ve yaratıcı eğitim,
2. Sosyal bütünleşme,
3. Dinamik nüfus,

4. Sağlıklı toplum, kaliteli ve akredite sağlık hizmetleri,
5. Güvenli kent,
6. İyi yönetim,
7. Güçlü kurumsal kapasite,
8. İstanbul'a aidiyet ve kentlilik bilincidir.

Üçüncü eksen; keyifle yaşanan, sürdürülebilir ve özgün kentsel mekânlar öncelik alanları;

1. Sürdürülebilir kentsel gelişme, katılımcı planlama,
2. Mekânsal kalite, özgün tasarım,
3. Bütüncül ve kapsayıcı kentsel dönüşüm,
4. Korunan İstanbul belleği ve kültürel miras,
5. Etkin afet yönetimi,
6. Sürdürülebilir ulaşım ve erişilebilirlik,
7. Kaliteli ve sürdürülebilir çevre,
8. Çevre dostu enerji yönetimidir.

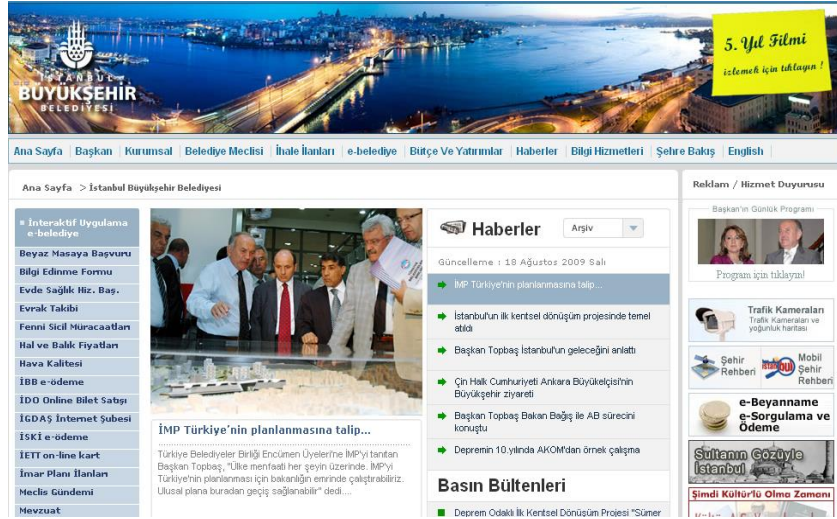
4.5.8 Mekânsal stratejik planlama gündemi

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, bir önceki dönemde Bayındırlık ve İskân Bakanlığı tarafında koordine edilen Kentsel Gelişme Stratejisi (KENTGES) kapsamında ülke ve bölge ölçeğinde mekânsal planlama gündemini oluşturmuştur. Dört etapta kurgulanan süreç, yeni bakanlığın kurulması ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yürütülmüştür.

Bu planlama çalışmasının daha önceden hiç yapılamaması düşündürücüdür. Ülke planlama daha çok kalkınma planları aracılığı ile yürütülmüştür. Tez süreci içinde 10.Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında Özel İhtisas Komisyonu (ÖİK) toplantılarında Mekânsal Planlama ÖİK üyesi olarak katkı verilmiştir. Bu katkı, ülke planlamanın mekânsal boyutu ile ilgili iki bakanlık ve iki planlama sürecinin etkileşime geçmesi açısından önemli ancak yeterli olmadığı gözlemlenmiştir.

Tez süreci boyunca katkı verilen ve 10.Kalkınma Planı hazırlıklarından önce tamamlanan *Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi* kapsamında yapılan gözlemler ve birincil kaynaklarla yapılan mülakatlar sonucunda, proje çıktısı olarak geliştirilen sektörler arası etkileşim matrisi ve kalkınma planı hazırlama için önerilen yöntemler, 10.Kalkınma Planı'nda kullanılmamıştır. Yine de mekânsal olarak ilk olma özelliği taşıyan bu çalışma, tezin alan çalışması ile kuramsal, kurgusal, organizasyonel ve insan kaynakları açısından süreklilik sağladığı için özgün bir yere sahiptir. Ayrıca tez çalışması hipotezlerinin bir başka boyutta test edilmesi bağlamında bundan sonraki araştırmalarda kendi başına bir alan çalışması olma potansiyeline de sahiptir.

Şekil 4.71'de 2009 yılında İBB Başkanı'nın ülke planlaması için İMP'yi basın önünde gündeme getirmesi görülmektedir.



İMP Türkiye'nin planlanmasına talip...

haber tarihi : 18.08.2009 16:00:00

karakter büyüklüğü []

Türkiye Belediyeler Birliği Encümen Üyeleri'ne İMP'yi tanıtan Başkan Topbaş, "Ülke menfaati her şeyin üzerinde. İMP'yi Türkiye'nin planlanması için bakanlığın emrinde çalıştırabiliriz. Ulusal plana buradan geçiş sağlanabilir" dedi.

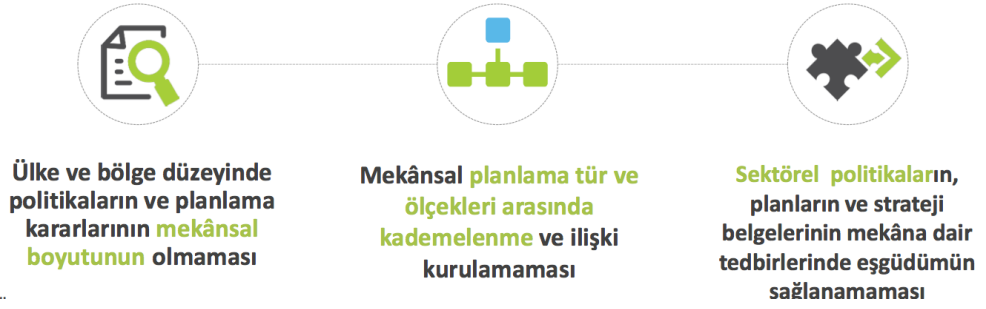
Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) Başkanlığını görevini de yürüten İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Kadir Topbaş, TBB Encümen Üyeleri ile İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi'nde (İMP) bir araya geldi. Başkan Kadir Topbaş, aralarında Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı Ahmet Küçükler, Çankaya Belediye Başkanı Bülent Tanık, Tunceli Belediye Başkanı Edibe Şahin, Denizli Belediye Başkanı Nihat Zeybekçi'nin de bulunduğu TBB Encümen Üyeleri'ne İMP'yi tanıttı ve İstanbul'daki planlama çalışmalarını anlattı. İMP Başkanı

Resim Galerisi



Şekil 4.67 : Ülke planlaması gündeminin şekillenmesi (Url-45).

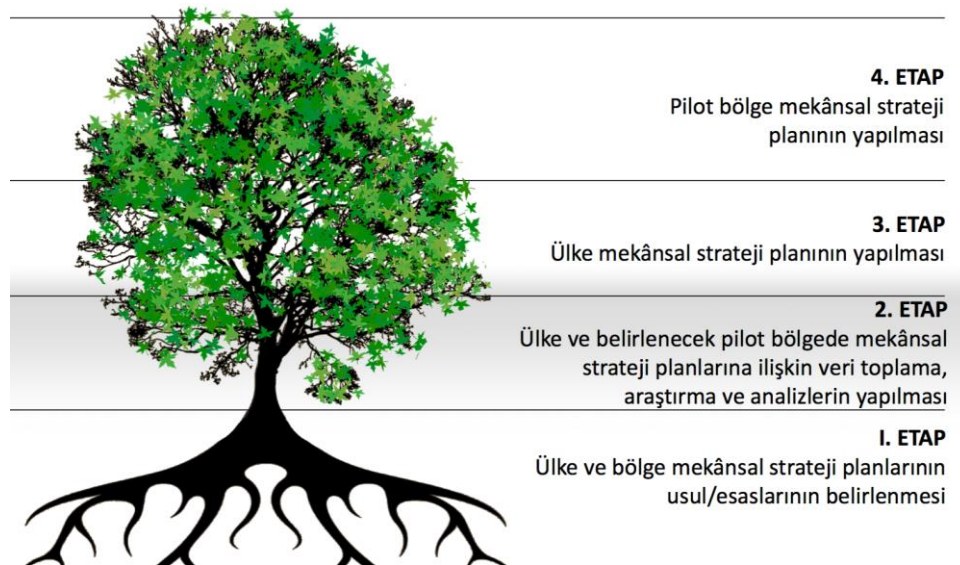
Şekil 4.68’de ülke ve bölge ölçeğinde mekânsal planlamanın üç ana gerekçesi görülmektedir. İlk gerekçe ülke düzeyinde politikaların ve planlama kararlarının mekânsal boyutunun olmamasıdır. İkinci sebep ise mekânsal planlama tür ve ölçekleri arasında kademelenme ve ilişki kurulamaması olarak tanımlanmıştır. Üçüncü sebep ise sektörel politikaların, planların ve strateji belgelerinin mekâna dair tedbirlerinde eşgüdümün sağlanamamasıdır.



Şekil 4.68 : Ülke MSP hazırlanması gerekçeleri (Url-46).

Dört aşamada kurgulanan ülke ve bölge mekânsal planlama sürecinin ilk aşaması planlamanın planlaması olarak kabul edebileceğimiz usul ve esasların belirlenmesi aşaması tamamlanmıştır. İkinci aşamada pilot bölgelerde veri toplama, araştırma ve analizlerin yapılması, üçüncü aşama ise ülke mekânsal strateji planının yapılmasıdır. Dördüncü ve son aşama ise pilot bölge mekânsal strateji planının yapılmasıdır.

Şekil 4.69’da görülen Mekânsal Strateji Planlaması sürecinin dört aşamasının ilk aşaması planlamanın planlaması olarak tabir edilebilecek süreç planlamasıdır.



Şekil 4.69 : Ülke ve bölge MSP aşamaları (Url-47).

Ülke ve bölge mekânsal planlarının usul/esaslarının belirlenmesi aşaması tamamlanmış, 2014 yılı itibariyle 2.aşama olan pilot bölgelerde veri toplama, araştırma ve analizler süreci devam etmektedir. Daha sonra üçüncü aşama ile 3.aşama ülke mekânsal strateji planlamasının yapılmasıdır. Şekil 4.70’de MSP ulusal ve uluslararası referans dokümanları iki boyutta ilişkilendirilmiştir.



Şekil 4.70 : MSP ulusal ve uluslararası referansları (Url-47).

Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen *Üst Ölçek Mekânsal Strateji Planlaması Hazırlama, Uygulama ve İzleme Süreci Yöntem ve Esaslarının Belirlenmesi Projesi* kapsamında 12-13/10/2012 tarihlerinde iki (2) tam gün süren MSP Çalıştayları gerçekleştirilmiş ve bu çalışmaya katılım sağlanmıştır. Şekil 4.71’de Ankara’da Mekânsal Strateji Planlaması çalıştaylarına ait görüntüleri göstermektedir.

Alanında uzman elli beş (55) kurum ve kuruluştan yaklaşık yüz kırk (140) kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaydaki katılımcıların % 50’si merkezi kamu kurum ve kuruluşlarından, % 25’i üniversitelerden % 25’i ise STK, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinden oluşmuştur. Çalıştaylarda, katılımcılar tarafından proje kapsamında geliştirilen iki (2) adet “Mekânsal Strateji Planlaması Model Seçenekleri” ve Türkiye için uygulanabilecek en uygun olan modelin seçimi tartışmaya açılmış, on beş (15) başlık altında katılımcılardan yeni bir planlama anlayışı ve kademesi oluşturacak sürece ilişkin yöntem ve içeriğin belirlenmesine yönelik görüş, öneri ve beklentiler alınmıştır.

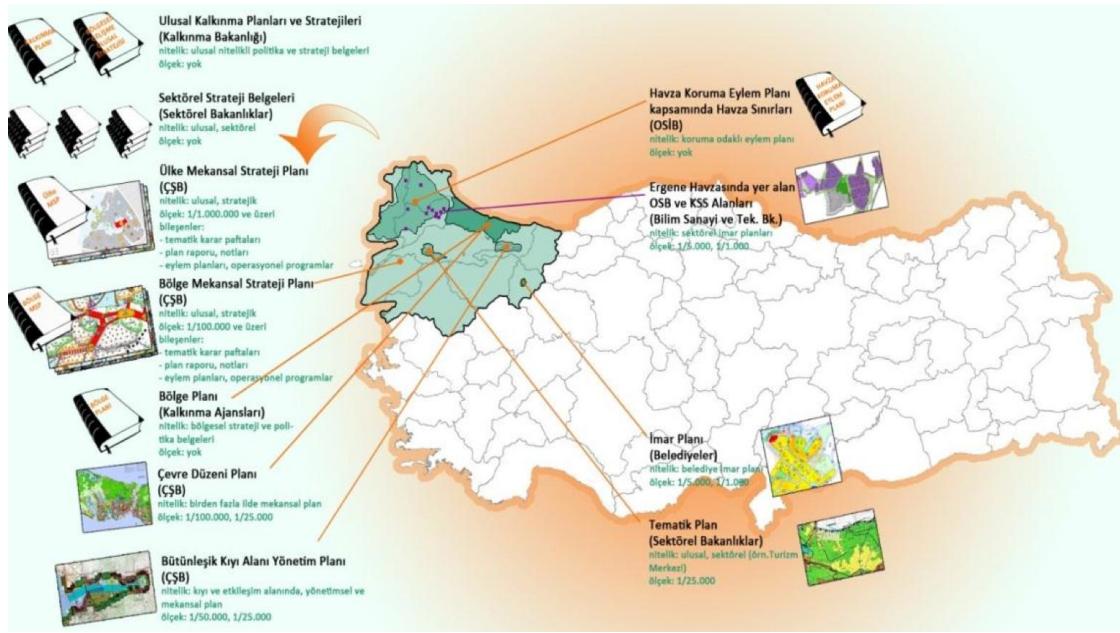
Çalıştay boyunca çalışmalar üç (3) genel oturum ve beş (5) ayrı çalışma grubunun kendi konu alanlarını çalıştığı dört (4) ayrı oturum yapılmıştır. 1.Grupta (Turuncu Masa), “Ülke Mekânsal Strateji Planlama (MSP) Sisteminin Tanım, Amaç, Kapsam,

Hazırlama Süreci, Planlama Kararlarının Dili/Gösterimi”, 2.Grupta (Sarı Masa), “Bölge Mekânsal Strateji Planlama Sisteminin Tanım, Amaç, Kapsam, Hazırlama Süreci, Planlama Kararlarının Dili/Gösterimi”, 3.Grupta (Mor Masa), MSP - Planlama Kademelenmesi ve Ölçekler/Tematik Planlar/ Sektörel Planlar Arası İlişkileri, 4.Grupta (Yeşil Masa), MSP - Katılım, Uygulama, İzleme, Denetim ve Güncelleme İşleri, 5.Grupta (Kırmızı Masa): Türkiye Mekansal Veri Envanteri (TÜMVERİ) Sisteminin İş Tanımı/Süreçleri tartışılmıştır.



Şekil 4.71 : Mekânsal Strateji Planlaması çalıştayları – Ankara.

Çalıştay, Türkiye çapında kalkınma planları, sektörel strateji belgeleri gibi ulusal üst ölçekli belgelerle alt ölçekli planlama çalışmalarını en üst ölçekte yönlendirecek olan mekânsal strateji planları hakkında başta ilgili kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere, özel sektör ve sivil toplumun dikkatini çekmek ve sürece ilişkin farkındalığını arttırmak bağlamında bir başlangıç olmuştur. Şekil 4.72’de yeni planlama kademe ve türleri görülmektedir.



Şekil 4.72 : Yeni planlama kademe ve türleri (Url-47).

2015 yılı Mart ayında proje süreci Kalkınma Bakanlığı tarafından iptal ettirilmiştir. Ülke ölçeğinde yatırımların koordinasyonu ekonomik bağlamda Kalkınma Bakanlığı eşgüdümünde yürütüldüğü için yeniden bir kurguyla sürecin devam etmesi beklenmektedir..

4.6 Bölüm Sonucu

Atom altı parçacık dünyasında çeşitli sayı ve türdeki parçacıkların birbirinden çok farklı davranış modellerinden ne zaman dalga ne zaman tanecik olarak davrandığının gözleme bağlı olması hali, alan çalışmasında incelenen organizasyonun hem özel sektör hem de kamu olma durumunun bir arada olabilmesi haline benzetilmektedir. Algı boyutu ise daha çok karmaşıklaşmakta ve bir saçaklı/bulanık küme (*İng.fuzzy set*) teşkil etmektedir. Ancak temel olarak kamu ve özel sektör ayrımının belirleyici olmasının karmaşık bir süreç olan insan ve toplum algılamasının ötesinde proje başvuruları, iş süreçleri, çalışma biçimleri gibi boyutları bulunmaktadır ve bu ikili hal durumu tecrübe edilmiştir. İstanbul Kalkınma Ajansı proje başvurularında özel şirket, AB projelerinin bazılarında kamu, bazılarında KOBİ, İBB ve diğer kamu kurumlarında özel statülü özel şirket, ancak yönetimi ve sermaye yapısı olan bir kamu kurumu. Bu durumların hepsinin aynı anda geçerli olması bir belirsizlik düzlemi oluşturmuştur.

Ancak burada başka tartışmalar da söz konusudur. Birincisi yeni kamu yönetimi, adhokrasi, konsultokrasi tartışmaları ve eğilimlerinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de karşılık bulmasının yarattığı dinamizmdir. Kamu sektörü tez çalışması döneminde hem özel sektöre benzeme eğilimini hem özel sektöre alan açma eğilimini hem de stratejik planlama ve diğer planlamalar ile yoğun biçimde aşına olma hali gözlemlenmiştir. Unutulan bakış açılarından birincisi bürokrasi gibi kamu sektörüyle özdeşleşmiş kavramların kurumsal özel şirketlerde benzer paternlere sahip olması, ikincisi ise yerel yönetimlerin genel kanı ve algının ötesinde hem geçmişte hem de günümüzdeki özel sektör karakteridir. Dünyanın sürekliliği olan en eski belediyesi City of London bir şirket statüsündedir. ABD’de post-modern belediyecilik tartışmalarında yerel yönetimlerin kamudan çok özel sektör boyutu ön plana çıkmaktadır. Tez çalışmasında gözlemlenen projelerdeki kamuyu temsil eden bürokrat ve akademisyen rollerinin dünyadaki örnekleri ile birlikte değerlendirdiğimizde, ortak özelliklerinin proje yönetimindeki kaynak kullanımı ve zaman yönetimi gibi kritik unsurlarda pozitif bir algı ve tutum içinde olamamaları, kamusal işlevlerin verimlilik, etkinlik ve etkililik boyutlarını tartışmaya açabilir. Bu tez çalışmasında mümkün mertebe farklı ve çeşitli bakış açıları sağlanmaya çalışılmıştır.

Klijn’ın politika ağlarındaki içerik belirsizliklerinde yer alan 1. tip reaksiyon olan *enformasyon toplama, uzman bilgisine ve bilimsel araştırmaya başvurmak*, İMP’nin kuruluş ve çalışma sürecindeki ilk reaksiyon olarak gözlemlenmiştir.

Kuramsal olarak sorun algılamasının daha çok *teknik* olması, yine alan çalışmasında gözlemlene bir başka çakışmadır. Sorun *plan yapımı* konusuna kadar indirgenebilmiştir. Kuramsal olarak aktörlerin amacının sorun çözme sürecini rasyonalize etmek ve bunu yaparken bilim otoritesini ve otonomisini epistemolojik doğasından alması durumu alan çalışmasında kristal bir netlikte ve yüzlerce defa gözlemlenmiştir. Bilimsellik söylemi, otoritesi ve epistemolojisinin sorgulanması, plan süreçlerini İMP gelişimini doğrudan etkilemiştir. Bir diğer kuramsal ve pratik çakışması söylem düzleminde *güvenilirlik, nesnellik* ve *hakikat*’in merkezi bir role sahip olması durumudur.

Klijn’ın 2. tip reaksiyon olarak ifade ettiği *karşı-uzmanlık bilgisine başvurma* süreci de alan çalışmasında yaşanmış, değişen danışmanlık sözleşmeleri ve farklı

uzmanlıkların temini bir örnek olabilir. “Bilgi toplama, uzman bilgisi ve bilimsel destek belirsizlikleri azaltmak için yeterli midir?” sorusu, alan çalışmasında bir diğer temel gözlem sonucu olmuştur. Yapılan çalışmaların yaygınlaşmaması uzman bilgisi ve araştırma sonuçları daha geniş halkada otoriterliği daha az algılanmaktadır. İnisiyatif sahibi paydaşların kendi sorun tanımlamaları ve kabullerini destekleyen araştırmaları başlatması, tarafların ifadelerinden farklı aktörlerin kendi hakikat algılarını ortaya koymaları ile sonuçlanır. Tarafların motivasyonları hem araçsal hem de politik-stratejik olabilir.

Bilgi içeriğine yönelik belirsizliklere birinci ve ikinci tip reaksiyonların sonucu başka belirsizliklere sebep olmaktadır. Bu belirsizlikler *rapor yağmurları* ve *sağırklar diyalogu* gibi kavramlar ile soyutlandırılmaktadır. Klijn ve Koppenjan (2004) ikinci tip reaksiyonun demokratik bir bakış açısından bakıldığında her zaman olumsuz olmadığını ve tartışmaya farklı bilgi katkılarının olmasının esas argümanları destekleyici olduğunu ifade etmektedir. Başta iletişim kuramcısı Habermas ve diğerlerine göre bilgi tekelinin kırılarak diyalektik bir süreç içinde bilim ile demokrasinin bir arada yürümesine katkı sağlayacaktır.

Alan çalışmasında rapor yağmurları ve sağırklar diyalogu kavramlarının her ikisi de gözlemlenmiştir. Binlerce sayfalık raporlar, birbirini anlamayan aktörler, sürekli tekrar eden söylemler İMP sürecindeki karakteristik unsurlar arasındadır. Bu noktada Hofstede’nin organizasyonel kültür bileşenleri bakış açısıyla tamamen kültürel açıdan zıt koşullarda diyalog, karar vermek, uzmanlıkların etkileşimi Habermas’ın pozitif bakış açısı ile anlam kazanabilmektedir. Şaşırtıcı bir diğer bulgu ise söylem bazında İMP ile özdeşleşen *bilim ile siyaset buluşması* ile Habermas’ın aynı kavramları kullanması, İMP deneyimini Dünya’da özgün bir yere oturmaktadır. Tecrübe edilen sürecin deneysel niteliğinin bir anlam kazanması da güçtür. Semptomatik olarak diğer vakalarda gözlemlenen *anlam yitimi*, İMP sürecinde de gözlemlenmiştir.

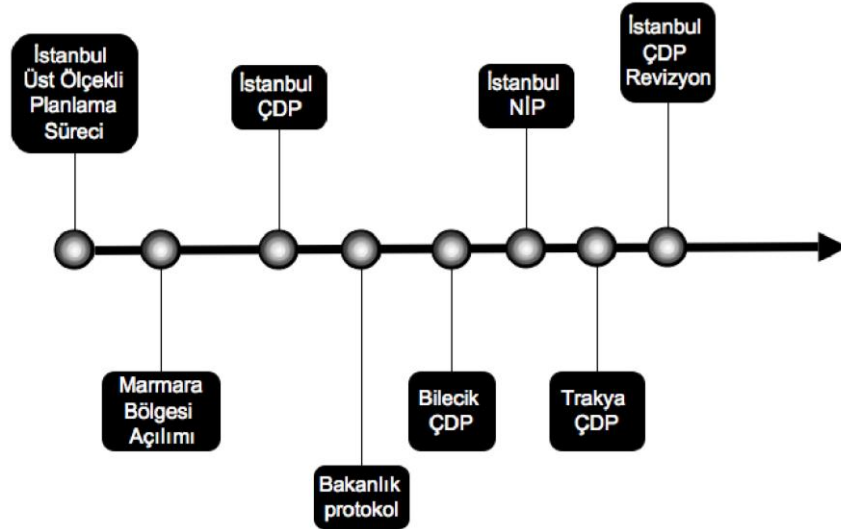
Yine Koppenjan ve Klijn (2004) e dönecek olursak, kuramsal düzlemdeki etkileşim ve demokratikleşme durumu uygulamada bu şekilde olmamaktadır. ’

Ancak uygulamada taraflar diyalog ve hakikat arayışından çok kazanmaya odaklanmıştır. Taraflar kendi duruşlarını destekleyecek *uzman alışverişine* çıkar ve sadece kendi pozisyonlarını sunan araştırma sonuçlarına angaje olup istenmeyen

çözümlerin kredilerini düşürmek için kullanırlar. Bu ise enformasyon aşırılığı ile sonuçlanır ve gerçeğin ne olduğunu belirlemek giderek artan bir şekilde zorlaşmaktadır. Hope (1999) bu durumu politika yapıcılar, uzmanlar ve çıkar gruplarından oluşan koalisyonlarına dikkat çekmektedir.

Bu tespit tez çalışmasının alan çalışmasında bütünüyle gözlemlenmiştir. Bazı planlama projelerindeki revizyonlar ve geri-bildirim süreçlerinde değişen ve değişmeyen aktörler ve kurumsal çerçevedeki dinamizm, tutum ve davranışlarda diyalogların kesintiye uğraması, birinci ve ikinci tip reaksiyonların yeniden yaşanması, uzman alış verişi ile neticelenmiştir. Bu reaksiyonlar sonucu ortaya çıkan belirsizlikten çok Hope (1999)'un vurguladığı gibi *çatışan belirlilikler* yaratmaktadır.

Alan çalışması bağlamında karmaşık proje süreçleri tanımlanmıştır. Şekil 4.73'te Marmara Bölgesi'nde üst ölçekli planlama süreçleri, İstanbul Üst Ölçekli Planlama süreci ile birlikte gösterilmektedir.



Şekil 4.73 : Marmara Bölgesi'nde üst ölçekli planlama süreçleri.

Planlar arası geri bildirim bir diğer örnek mekânsal planlar ile ulaşım planlaması arasındadır. İstanbul Metropoliyen Alanı Entegre Kentsel Ulaşım Ana Planı Plan öngörülerini ile İstanbul İl Çevre Düzeni Planı planlama yaklaşımları örtüşmektedir. İkinci jenerasyon İBB Stratejik Plan, İstanbul Çevre Düzeni Planı'na referans vererek planlar arası iletişim ve eşgüdüm konusunda bir adım atılmıştır. Şekil 4.78'de Marmara Bölgesi'nde üst ölçekli planlama bölgeleri görülmektedir.



Şekil 4.74 : Marmara Bölgesi’nde üst ölçekli planlama bölgeleri.

Çizelge 4.12’de İstanbul, Bilecik ve Trakya planları karşılaştırması görülmektedir.

Çizelge 4.12 : İstanbul, Bilecik ve Trakya planları karşılaştırması.

	İSTANBUL	BİLECİK	TRAKYA
Yüzölçümü	5400 km ²	4180 km ²	18.810 km ²
Nüfus	10.018.735	194.326	1.354.658
Plan Nüfus	16-17.000.000 (2023)	288.062 (2030)	2.614.741 (2023)
Gerekçe	5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanun	5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	5403 sayılı Toprak Koruma ve Arazi Kullanımı Kanunu
Usul	Bakanlık yetki devri Analitik Etüt (ihale BİMTAŞ + telif çalışmaları) 2006 Plan İhalesi yok, 2009 İBB	Enformel “Teknik Destek” ve “Kapasite Geliştirme”	Formel/Enformel Çevre ve Orman Bakanlığı-TRAKAB-İBB arasında yapılan üçlü protokol
Planlama Ekibi	300’ün üzerinde uzman ve teknik personel, 15 ayrı çalışma grubu	7 kişilik çekirdek ekip	40 kişilik planlama grubu
Plan Yapım Süresi	14 ay / Mayıs 2005 – Temmuz 2006	11 ay / Mart 2006 – Şubat 2007	32 ay / Aralık 2006 – Ağustos 2009

Birbiri ile ilişkili üç planlama süreci aynı ekip tarafından yürütülmüştür. Bu üç planlama şu kriterler ile karşılaştırılmıştır;

- Yüzölçümü,
- Nüfus,
- Plan Nüfus,
- Gerekçe,
- Usul,
- Planlama Ekibi,
- Plan Yapım Süresidir

Çizelge 4.13’de ise İstanbul, Bilecik ve Trakya planlama süreçleri nitelik olarak karşılaştırılmıştır.

Çizelge 4.13 : İstanbul, Bilecik ve Trakya planlama süreçleri.

	İSTANBUL	BİLECİK	TRAKYA
<i>İşi yapanın sahiplenmesi</i>	+++	+++	++
<i>İşi yaptıranın sahiplenmesi</i>	-/+	+	+
<i>Planlama ekibi sürekliliği</i>	+/-	++	-/+
<i>Plan sürecinin önceden yapılandırılması</i>	-/+	+++	-/+
<i>Vizyon belirleme süreci</i>	-/+	++	+++
<i>Geri bildirim süreci</i>	+++	++	++
<i>Plan-plan raporu tutarlılığı</i>	-/+	++	++
<i>Uzman katılımının gerçekleşmesi</i>	+++	++	+++
<i>Halk katılımının planlanması</i>	-	+	+++
<i>Halk katılımının gerçekleşmesi</i>	-	-	+/-

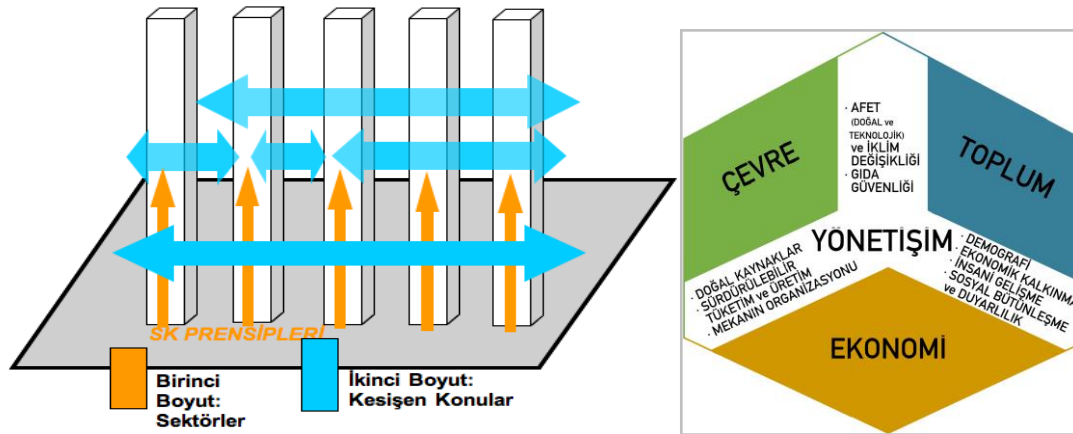
Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye, T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile birlikte, Avrupa Birliği (AB) fonu ile yürüttüğü *Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi*’ni 2007 yılında tamamlamıştır.

Türkiye’de enerji, su ürünleri, ormancılık, kentleşme, bilgi ve teknoloji üretimi gibi konuları kapsayan sürdürülebilir kalkınma anlayışının ve bu anlayışın makro ölçekte sektörel politikalara entegre edilme çalışmalarını kapsayan proje Türkiye’ye özgü sürdürülebilir kalkınma tanımı şöyle tanımlanmıştır;

“Genç ve dinamik nüfusu, hızla büyüyen ekonomisi ile Türkiye, Anadolu’nun benzersiz doğasını sadece tüketilecek bir kaynak olarak değil, yaşamın kendisi olarak ele alıp, gelecek nesillerin refahını da gözeterek, insanların yaşam kalitelerini arttırmayı hedeflemektedir.”

UNDP Türkiye Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Programı altında yürütülen, Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi, *Birleşmiş Milletler Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi Uygulama Planı* çerçevesinde Türkiye’nin yürüttüğü çalışmaların devamı niteliğinde olup AB uyum sürecinde önemli bir adım olarak nitelendirilmiştir.

Şekil 4.75’te sürdürülebilir kalkınmada sektörler ve kesişen konular görülmektedir. Proje kapsamında, sürdürülebilir kalkınma prensipleri ile sektör politikalarının bütünleştirilmesi yönünde pilot olarak tarım, enerji, kentleşme ile bilgi ve teknoloji üretimi sektörleri ele alınmıştır.



Şekil 4.75 : Sürdürülebilir kalkınmada sektörler ve kesişen konular.

Bu kapsamda, sürdürülebilirlik için uygulanacak politika seçeneklerinin ortaya konulması planlanmıştır. Proje, uzun vadede Türkiye’nin ulusal sürdürülebilir kalkınma stratejisinin ortaya konması için önemli bir adım olarak da nitelendirilmiştir. Üç yıl sonra gerçekleşen 10.Kalkınma Planı çalışmalarında ise bu çalışma değerlendirilmemiştir.

Proje çıktılarında sektörler arası etkileşim yaklaşımı, birbirinden bağımsız planlanan ve yatırımlarla ilişkilendirilen sektörel sistemler arası etkileşimi belirli bir düzeyde mantıksal doğrultuya çekip planlama performansını arttırıcı bir potansiyel taşımaktaydı.

Şekil 4.76’da Proje’nin sektörler arası etkileşim örneği görülmektedir.

Ancak 10.Kalkınma Planı ÖİK çalışmalarının bir kısmı diğer kalkınma planları gibi metodolojik olarak metin oluşturma, rapor hazırlama ve akademisyen etkisinin dışına çıkamamıştır.

1) Ormanlık Sektörünün Proje Sektörleriyle İlgili Politikaları					2) Ormanlık Sektörü Politikalarının Önceliklendirilmiş Sıralaması				
Orman- cılık Pol. Kodu	Balıkçılık	Bilim Teknoloji	Enerji	Kent- leşme	Orman- cılık Pol. Kodu	Balıkçılık	Bilim Teknoloji	Enerji	Kent- leşme
OR 1.1.	1				OR 10.1.	1	1	2	1
OR 1.2.				1	OR 12.3.	1	1	2	1
OR 1.3.				13	OR 5.4.	1	1		1
OR 1.4.	1		8		OR 6.4.	1		1	2
OR 2.1.					OR 7.3.	3	2		3
OR 2.2.				1	OR 12.1.		5	1	1
OR 2.3.					OR 12.2.	3	3		1
OR 2.4.	2				OR 1.4.	1		8	
OR 2.5.	1				OR 3.1.			5	8
OR 2.6.	1				OR 8.2.		4		1
OR 3.1.			5	8	OR 1.1.	1			
OR 3.2.					OR 2.4.	2			
OR 3.3.			2		OR 2.5.	1			
OR 3.4.				2	OR 2.6.	1			
OR 4.1.					OR 6.2.	2			
OR 4.2.					OR 9.2.	2			
OR 4.3.					OR 9.4.	10			
OR 5.1.			5		OR 10.2.		1		
OR 5.2.				3	OR 10.3.		1		
OR 5.3.			3		OR 3.3.			2	
OR 5.4.	1	1		1	OR 5.1.			5	
OR 6.1.			5		OR 5.3.			3	

Şekil 4.76 : Sektörler arası etkileşim örneği.

Bu konuda planı hazırlayan kurumun kendi yaptığı başka bir projenin hesaba katılmamasının sebepleri araştırıldığında, yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde departmanlar arası iletişim ve etkileşimin yetersizliği sonucuna varılmıştır. Bu ise tez alan çalışmada mikro düzeyde ele alınmaya çalışılan organizasyonel süreçler, kültür ve öğrenme döngüleri yaklaşımları ile açıklanabilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması 2005-2015 yılları arasındaki İstanbul'un planlama pratiklerinin kurumsal süreçler olarak analizine odaklanmıştır. Tez çalışması sonuçları araştırma soruları ve hipotezler ışığında tartışılmıştır. Daha sonra bu tartışmalara bağlı öneriler dört (4) başlık altında değerlendirilmiştir. Çıkarılan dersler ve geliştirilen öneriler şunlardır;

- Değişen planlama sisteminin geribildirim mekaniği,
- Kent için Ar-ge, inovasyon ve akıllı şehirler,
- Disiplinler arası proje yönetimi için öneriler,
- Kurumsal kapasite, organizasyonel değişim ve yeni araştırma alanları,

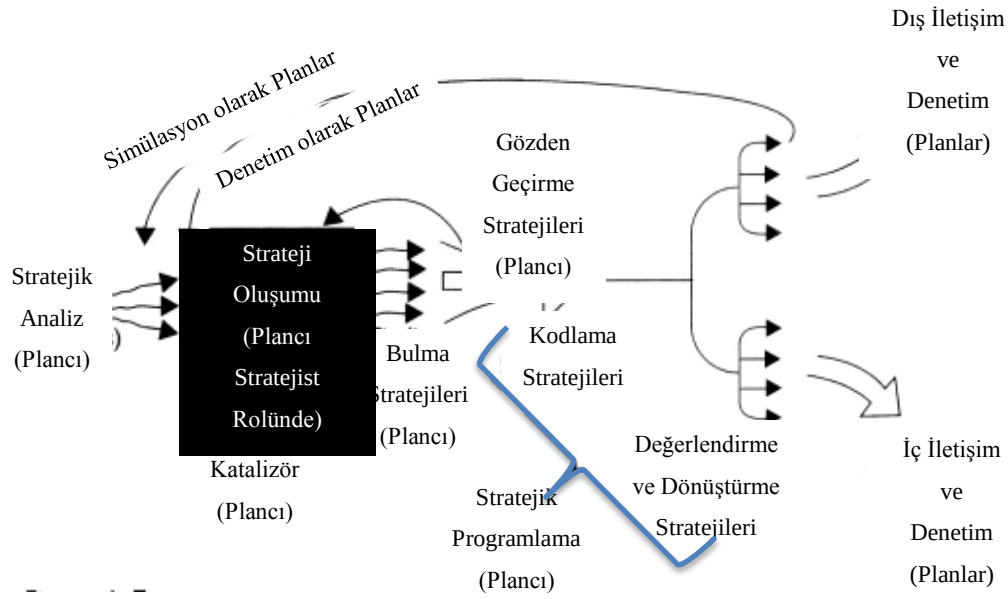
olarak belirlenmiştir. Sırasıyla her bir konu için tez çalışması sonuçları sunulmuş ve sonuçlar tartışılmıştır.

Burada yer alan sonuçlar süreç bazlı mekanizma, kurumsal modeller, inovasyon/yenilikçilik çerçeveleri, proje yönetimi ile kapasite geliştirme boyutlarına sahip olup yeni araştırmalar ve uygulamalar ile gelişebilecek boyutlara sahiptir.

Gözlemler sonucunda planlama, planlar ve plancılar olarak kavramsallaştırılan karar verme süreçlerinde bazı noktaların netleşmesi önem taşımaktadır. İşletme ve yönetim bilimleri literatüründeki planlama, plan ve plancı kavramı, tez çalışması bağlamında ve Türkiye özelinde daha çok şehir ve bölge planlama lisans eğitimini almış ve de / ya da lisansı başka disiplin olup bu alanda öğretim üyesi olmuş kişiler tarafından temsil edilen planlama, plan ve plancı kavramları ile örtüşmemektedir.

Ancak bununla beraber kamu yönetiminde bu zaman zarfı içinde yasal zorunluluk olarak giren stratejik planlama, şehir ve bölge planlaması eğitim, öğretim ve uygulama süreçlerine de girdi sağlamıştır. Buradaki netliği sağlaması açısından Mintzberg'in önerdiği çerçeve dikkat çekicidir. Şekil 5.1'de Mintzberg, disiplin tartışmalarının ötesinde işlevsel olarak planlama, plan ve plancının farklı rol ve işlevlerini aynı sürecin parçaları olarak değerlendirmekte ve

koordinatlandırmaktadır. Mintzberg'e göre plancı bir stratejist olarak strateji oluşumunu sağlamaktadır. Girdi olarak stratejik analiz süreci de plancının bir işlevidir. Strateji oluşturmadaki katalizör rolü de bir plancı işlevi olmaktadır. Bulma stratejileri, gözden geçirme stratejileri, kodlama stratejileri, stratejik programlama de aynı süreç içindeki diğer alt bileşenleri oluşturmaktadır. Bu noktada planlar hem iç hem de dış iletişimin birer aracı olmakta hem denetim hem de simülasyon olarak strateji oluşturma sürecini geri beslemektedir.



Şekil 5.1 : Planlama, Planlar, Plancılar için bir çerçeve, (Mintzberg, 1994).

Anılan çerçeve kurumsal stratejik planlama çalışmalarında daha sistematik, Tarihi Yarımada Yönetim Planı çalışmasında daha az sistematik, diğer odaklanılan projelerde ise kısmen ya da az olarak gerçekleşmiştir.

Tez çalışmasının araştırma sorularının yanıtlanması ve hipotezlerin doğrulanması ya da yanlışlanması şu şekilde gerçekleştirilmiştir.

Ana Araştırma Sorusu olan;

“Büyükşehirlerde etkin ve etkili kentsel yönetim için planlama deneyimlerinden yenilikçi yönetim modeli ortaya çıkarılabilir mi?”

sorusuna yanıt, evet çıkarılabilir ancak bu modelin geçerliliği tartışmalıdır. Ana araştırma sorusunu destekleyen birinci araştırma soruları;

“Kurumsal kapasite ve planlama yönetimi ilişkisi bağlamında yönetim aktörlerinin ve teknik uzmanlarının birbirlerinden öğrenme dinamikleri nelerdir?”

sorusu tez çalışmasında çok yönlü olarak yanıtlanmıştır. Yönetişim aktörleri çeşitli düzeylerde birbirinden öğrenme dinamizmi gerçekleştirmiştir. Alan çalışmasına yönelik araştırma sorularından ilki;

“İstanbul’un üst ölçekli planlaması ile ilgili kurumsal düzeyde özgörev (misyon) algılamasının yol açtığı belirsizlik süreçleri nelerdir?”

sorusudur. İMP organizasyonunun kuruluş ve proje yapma yasal yetkisi bulunmadığı halde bu şekilde bir özgörev algılaması çeşitli düzeylerde belirsizlik yaratmıştır.

İkinci soru;

“Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde politika ağları üzerine yapılan belirsizlik analizlerinde saptanan semptomların hangileri İstanbul’da gözlemlenmiştir?”

sorusu olup, tez çalışmasının ilgili bölümlerinde detaylıca açıklanmıştır. Politika ağlarındaki belirsizlikler ile ilgili birçok semptom İstanbul’un planlama süreçlerinde gözlemlenmiştir.

Üçüncü grup araştırma sorularından ilki;

“Çok aktörlü karar geliştirme sürecinde mekân bazlı yenilikçi süreç, yöntem ve araçlar etkin kentsel yönetimi nasıl sağlar?”

sorusudur. Özellikle şehir oyunları olarak tasvir edilen oyunlar bu alandaki yenilikçi uygulamalar arasında yer almaktadır. Son soru;

“Bu araçların kurumsal kapasitenin geliştirilmesindeki rolü nelerdir ve bu deneyimler başka örnekler üzerine uyarlanabilir mi?”

sorusudur. Bu alandaki yenilikçi araçlar uzmanların kapasitelerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

Araştırma sorularına bağlı geliştirilen hipotezler; ana hipotez ve buna bağlı hipotezlerden oluşmaktadır. Buna göre;

Ana Hipotez: *Planlama deneyimleri çok disiplinli, çok aktörlü ve çok sektörlü yapıda olduğu için yenilikçi potansiyellere sahiptir.*

Hipotez doğrulanmıştır. Ancak potansiyellerin kullanılması gözlemlenmemiştir.

Hipotez 1: *Organizasyonel yenilikçiliğin esas süreç içindeki öğrenme dinamikleridir.*

Hipotez doğrulanmamıştır. Süreç içerisindeki öğrenme dinamikleri gözlemlenmiş olup bunun organizasyonel yenilikçilikle olan ilişkisi yeterince gözlemlenmemiştir.

Hipotez 2a: *Planlamada özgörev (misyon) algılaması kurumsal, yasal, yönetsel belirsizlik süreçleri yaratır.*

Hipotez doğrulanmıştır. İMP deneyimi planlamada özgörev (misyon) algılamasının kurumsal, yasal, yönetsel belirsizlik süreçleri yarattığını göstermiştir.

Hipotez 2b: Farklı planlama kültürlerine sahip olan şehirlerde benzer belirsizlik süreçleri yaşanabilir.

Hipotez doğrulanmıştır. Hollanda ve Türkiye gibi birbiri ile tamamen zıt planlama kültürlerine sahip olan ülkelerin şehirlerinde benzer belirsizlik süreçleri yaşanmıştır.

Hipotez 3a: Yenilikçi araç, süreç ve yöntemler kurumsal kapasiteyi artırır.

Hipotez doğrulanmıştır.

Hipotez 3b: Bu alandaki farklı yöntemler başka örnekler üzerine ancak deneyimlerden ders çıkarılarak uyarlanabilir.

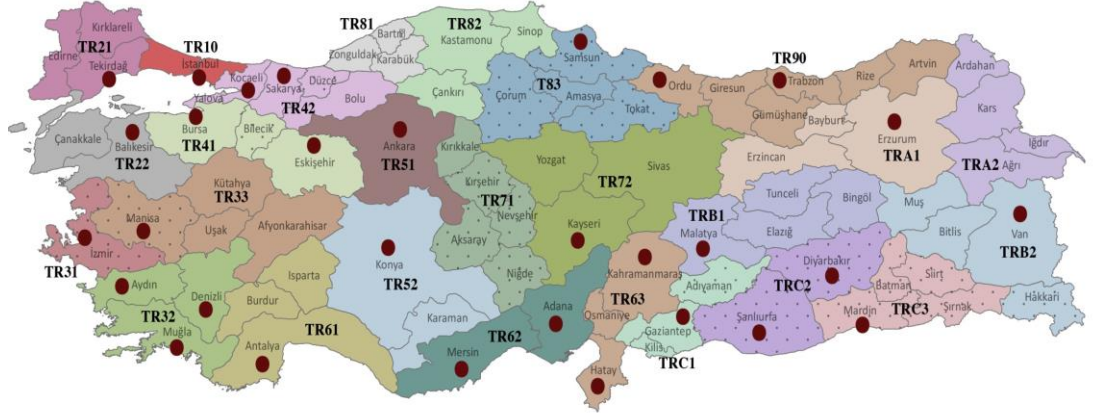
Hipotez doğrulanamamıştır. Daha sonraki araştırmalarda doğrulanabilir.

5.1 Değişen Planlama Sisteminin Geribildirim Mekanizması

Geribildirim sistemler yaklaşımı açısından bir sistemin yaşamsal işlevi olup, birden çok sistemi bir arada çalıştığı ve ilişkili olduğu durumlarda sistemler arası bağı kuran ve bir üst-sistemin performansını belirleyen bir işleve dönüşebilmektedir. Tek bir plan ve tek bir planıcının olmadığı, yasa ve mevzuat çerçevesinde birden fazla, farklı plan ve planlama süreçlerinin mevcudiyeti tez çalışmasının incelediği on yıllık dönem içinde bir artış göstermiştir. Yasal ve yönetsel çerçevedeki dinamizmin yanında teknik çerçevede bir mekanizma olarak kavramsallaştırılma yapıldığında, sistemin birden çok alt-sistemden oluşan süreçlerden olduğu anlaşılmaktadır. Büyük resim görülmeden ve bu konuyla ilgili düzenlemeler yapmadan oynanan profesyonel oyunun adı *master planıcılık* olarak adlandırılabilir. Detayda yapılan onlarca plan, harcanan zaman ancak bütünde anlam yitimi, fragmentasyon ve etkin olamayan bir

planlama sistemi neo-liberal açıdan bakıldığında işlem maliyeti fazla gibi gözükken karmaşık planlanma sistemlerinin varlığı, birçok by-pass mekanizmasını müsait hale getirebilmektedir. EK A’da Şekil 5.2’deki analiz detaylı olarak görülmektedir.

Şekil 5.2’de Türkiye’de Bölge Planlama ve Çevre Düzeni Planları 2014 yılı itibariyle çakıştırılarak yeni analiz yapılmıştır. Kırmızı noktalar bütünşehirleri göstermektedir.



Şekil 5.2 : Türkiye’de İBBS Düzey 2 Bölge ve Çevre Düzeni Planları (2014).

Bu analize göre Çevre ve Orman Bakanlığı zamanında hazırlanan ve birden fazla ili de kapsayan alt-bölge plan sınırları ile İBBS Düzey 2 Bölge ölçeğinde Kalkınma Ajansları tarafından hazırlanan planlar çakıştırılmış ayrıca büyükşehir belediyeleri de işaretlendirilmiştir. Bu çakıştırma ile bazı bölgelerde uyum bazı bölgelerde ise farklı plan sınırları arasında uyumsuzluk görülmektedir. Uyumun olduğu bölgeye örnek TR10, TR31 TR21, TR32, TR22, TR72, TRA1, TRA2, TR90, TR82 Bölgeleri olarak tespit edilmiştir. Uyumsuzlukların olduğu bölgeler, TR33, TR81, TR83, TR52, TR62, TR63, TRC1, TRC2, TRC3, TRB2 Bölgeleri olarak tespit edilmiştir. Uyumsuzluklara bir örnek vermek gerekirse Konya ve Karaman illerinden oluşan TR52 Bölgesinde hazırlanan ve ekonomik kalkınma stratejilerini belirleyen Bölge Planı ile TR81 Bölgesinin bir parçası olan Isparta, Konya ile birlikte bir Çevre Düzeni Planı hazırlamıştır. Bu iki düzlemde eşgüdüm sorunudur ve kaynakların yanlış kullanımına ve aktörlerin kafalarının karışmasına sebep olmaktadır. Organizasyon içi geribildirim süreçlerinde gözlemlenen güç mesafesi ve belirsizlik ile ilgili kültürel kodların geribildirimi engelleyici durumu ülke ölçeğinde bölge planlaması bağlamında gözlemlenmiştir.

Planlamanın planlaması bu bağlamda kritik öneme sahip olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır. Çünkü aktörlerin tamamı belirli durumu kabul edip enerji ve kaynaklarını bu çerçevede kullanmaktadır. Çerçevenin nerelerde uyumlu nerelerde uyumsuz oldu net olarak bellidir ve düzeltilmesi teknik, yasal ve yönetsel olarak gerekmektedir.

Şekil 5.3'te ise İstanbul'da planlamada geri-bildirim süreçlerinin üç boyutu görülmektedir (Akın ve diğ., 2014; Karatay Evren ve diğ, 2009). Birinci boyut ölçekler arası, ikinci boyut bölgeler arası, üçüncü boyut ise türler arası geribildirim döngülerini oluşturmaktadır. Planlama sisteminin mekanik olarak çalışabilmesi için bu geribildirim döngülerinin hem kendi içlerinde aralarında defalarca yaşanmış olması gerekmektedir. Marmara Bölgesi'nde deneyimlenen üst ölçekli planlama süreçleri ana bileşenleri aslında yatay ve düzey düzlemde planlar arası geribildirim örneği olarak görülmelidir. Birinci düzey ve ikinci düzeyde planlama sistemleri arasında geri-bildirim süreci deneyimlenmiştir.

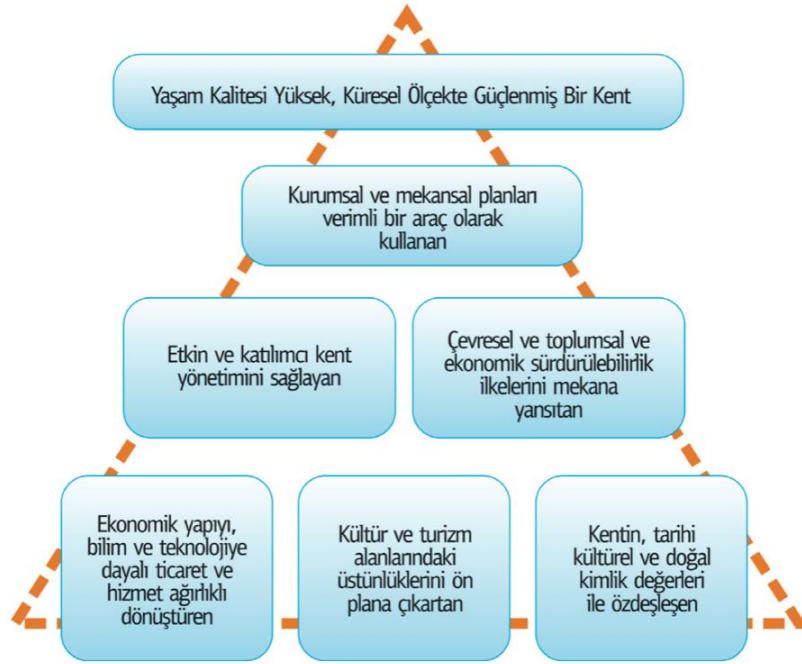


Şekil 5.3 : İstanbul'da planlamada geri-bildirim süreçlerinin üç boyutu.

Tez çalışmasının özgün sonuçlarından biri bu kavramsallaştırmadır. Bu çerçeve sisteme bütün ve net olarak bakabilmek için yardımcı bir araç olmaktadır.

Bir planda, diğer plan ile ilişki kurmak, referans vermek, karşılaştırmak, girdi-çıkı ilişkisi içinde bulunmak, plan türleri arası geri bildirim kapsamında değerlendirilebilir. İstanbul’da ulaşım ana planı ve revizyonunda, çevre düzeni planı ve revizyonu gibi dinamik süreçler ile ilişki hedeflerin karşılaştırılması ile çevre düzeni planı çıktılarının ulaşım ana planında girdi sağlaması söz gerçekleşmiştir.

Şekil 5.4’te İBB Stratejik Planı’nda yer alan Çevre Düzeni Planı ile Kurumsal Plan arasındaki ilişki ve referans sistemi görülmektedir.



Şekil 5.4 : İstanbul’da Çevre Düzeni ve Kurumsal Plan ilişkisi, (İBB, 2009a).

Vizyon ekseninde kurulan bu ilişki iki farklı türdeki planlama sisteminin birbirini tanıması, haberdar olması ve uyumlu olabilmesi için olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak bu etkileşimin teknik düzeydeki karşılığının oluşması gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında İstanbul’da çevre düzeni planının, diğer planlardaki plan-proje ilişkisi düzeyinde olmadığı anlaşılmıştır. Bu hassasiyet nazım imar planı çalışmalarında ortaya atılan özel planlama ve özel proje alanları kavramı ile oluşturulmak istense de, çevre düzeni planının 2009 yılı revizyonunda dikkate alınan nazım imar planı geri bildirimleri bu açıdan değerlendirilmemiştir. 2015 yılındaki revizyon sürecinde ise bu konu yeniden gündeme gelmiştir.

Bir diğer geribildirim boyutu ise, farklı tür planlar ve planlama süreçleri arasındaki geribildirim döngüleridir. İstanbul'da bunlara bir örnek aynı ölçekte çevre düzeni planlaması ile ulaşım planlaması süreçleri verilebilir.

Çizelge 5.1'de İstanbul Ulaşım Ana Planı'nda yer alan İstanbul İl Çevre Düzeni Planı ile İUAP Hedefleri karşılaştırmalı tablosu yer almaktadır.

Çizelge 5.1 : İstanbul'da çevre düzeni ve ulaşım ana planı hedefleri.

<i>İl Çevre Düzeni Planı</i>	<i>Ulaşım Ana Planı</i>
Ulaşım türlerinin entegre edildiği toplu taşıma ağırlıklı bir ulaşım sisteminin kurulması	Kent içi erişilebilirliğin artırılması ve ulaşım türleri arasında entegrasyonun sağlanması
Önemli seyahat üreten odak yerlerinin, ulaşım stratejileri ile ilişkilendirilerek belirlenmesi	Ulaşım sisteminin etkin kullanımı ile sürdürülebilir ulaşım sisteminin kazanılması
İstanbul'da öncelikle araçların değil insanların ekonomik ve hızlı ulaşımının sağlanması	Hızlı ve konforlu toplu taşıma sistemi için raylı sistem ağının geliştirilmesi
Nüfus-istihdam dağılımının; İstanbul bütününde ve her iki yakada dengelenebilmesi için yeni odakların belirlenmesi	Planlı kentsel gelişimi destekleyecek hızlı ağ alt yapısının oluşturulması
Doğu-batı yönündeki doğrusal gelişmeye paralel olarak raylı ulaşım sistemlerinin planlanması	Ulaşım odakları (lojistik, OSB, otogarlar, merkezi alanlar, havaalanları) arasında entegrasyonun sağlanması için hızlı demiryolu ve karayolu bağlantılarının oluşturulması
Öncelikle Tarihi Yarımada olmak üzere kentin tarihi dokularında lastik tekerlekli araç trafiğinin azaltılması, yaya ulaşım akslarını oluşturulması	Egzoz salınımını minimize edecek alternatifler geliştirerek Tarihi Yarımada'da yer alan tarihi ve kültürel varlıkların korunması

Bu örnekler de görüldüğü gibi farklı ama birbiri ile ilgili planlama süreçleri arasındaki geri bildirim süreçleri işletilmeye başlamış olmakla birlikte daha sağlıklı işleyen bir geribildirim sistemini uygulamadan beslenen bir çerçevede yasal ve

yönetmel olarak belirlendiği zaman daha mekanik ve anlam taşıyan süreçler ortaya çıkacaktır. Performans bazlı planlama yaklaşımı stratejik planlama süreçleriyle birlikte daha etkin olmaya başlamakla birlikte geribildirim süreçlerinin birden fazla defa çalışması gerekmektedir.

5.2 Kent için Ar-ge, İnovasyon ve Akıllı Şehirler

Ar-ge algısı, yaklaşımları ve modelleri mühendislik faaliyeti olarak algılanmakta, ürün geliştirme ve yazılım geliştirme olarak karşılık bulmakta, resmi statülü ar-ge merkezi başvuru ve yürütmesi bu çerçeve içinde kalmaktadır. Dünya örnekleri incelendiğinde gerek kentsel ar-ge, gerek laboratuvar, gerek yaşayan laboratuvar örnekleri dünyadaki eğilimin kentsel inovasyon doğrultusunda da geliştiğini göstermektedir. Süreç tasarımı, çok aktörlü karar verme, ciddi oyunlar, üç (3) boyutlu CBS ve çok kriterli karar verme, simülasyonlar kentsel ar-ge içinde yer alabilmektedir.

Bu bağlamda *yaşayan laboratuvar* deneyimleri önem kazanmaktadır. Ancak ülkemizde henüz kentsel ar-ge konusunda yeterli bir seviyeye gelinebilmiştir. Kelime anlamı ve çağrışım bazlı ar-ge, sanayide kullanılan ar-ge gibi standartlara sahip değildir.

Şehirler ve bölgeler karmaşık adaptif/uyarlanabilir/bağdaşık sistem özelliklerinden ötürü çok yönlü olarak ele alınması gereken sistemler olup, şehir yönetimi yaklaşımı bağlamında aktörlerin ve sektörlerin yüz yüze etkileşim içerisinde karar geliştirme deneyimleri anlam taşımaktadır. Ortak bilinç oluşturulması aynı kurum için bile zor olabilmekle birlikte birden fazla kurum, kamu-kamu, kamu-özel sektör, kamu-STK, STK-STK, özel-STK gibi ikili etkileşim alanlarının da ötesinde etkileşimler ilk bakışta imkânsız gibi görülebilmektedir.

Alan çalışması bulgularında ürün bazlı inovasyon ile süreç bazlı inovasyon bağlamında kentsel ar-ge inovasyon ile ilgili tanımlanmamış alanlar tespit edilmiştir.

Diğer bir eğilim olarak *akıllı şehirler* kavramı ise; bütünleşik kent bilgi sisteminin sağlıklı veriler üzerine modellendiği ve etkin karar verme mekanizmalarının çalışabilmesi için daha çok teknoloji destekli çözümler olarak kavramsallaştırılmıştır. Veri bazlı bilgi üretimi, yorumlanması ve sürekli geri-bildirim döngüleri ile sürekli

öğrenen bir mekanizma olarak akıllı şehirlerde gerçek zamanlı veri akışı, sensör teknolojileri, gösterge sistemleri ile çalışan bir şehir kurgusu söz konusudur.

İstanbul'un hava LIDAR teknolojisi yardımıyla oluşturulan ilk üç (3) boyutlu hassas kent modeli, 2014 yılında İMP süreciyle başlayan, BİMTAŞ entegrasyonu ile değişen, LTTM ile çeşitlenen *adı konmamış bir ar-ge süreci* sonucunda oluşturulmuştur. Bu bilgi temel niteliğinde olup hassas olarak coğrafya bilgisinin alan çalışmasındaki planlama süreçlerinde var olmaması teknik bir konu olarak değerlendirilebilir. Diğer unsurlarından farklı olarak *ortak karar verme kapasitesi ve teknolojisi*dir. 2005-2007 yıllarındaki planlama sürecinde ortak karara verme, iki (2) boyutlu haritalar üzerinde geliştirilmesi bilgi fazlalığı ve netliğin sağlanamaması gibi sonuçları da beraberinde getirmiştir.

2015 yılından sonra bu alanda daha yenilikçi ve bütünleşik süreçlerin kurgulanması teknik ve teknolojik olarak mümkün olabilecektir. Akıllı şehrin diğer bir mühendislik boyutu, akıllı altyapı şebekeleri ve bunların birlikte yönetilmesi ile çok boyutlu sensör verileri ile standart gösterge sistemin hassas ve dinamik olarak coğrafi bilgi sistemleri ile birlikte kurgulanmasıdır.

Burada en çarpıcı boyut karar verme kalitesinin artırılmasıdır. Ulaşılabilecek nokta, yeni önerilen büyük ya da küçük ölçekli bir fonksiyonun, ya da herhangi bir yeni müdahalenin bütünleşik olarak gerçek zamanlı etki simülasyonlarının yapılabilmesidir. Üç (3) boyutlu ortamda sisteme eklenen yeni bir yapının, yeni bir otoyolun, yeni bir fonksiyonun ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerinin mekân bazlı ve hassas olarak simule edilebilmesi yeni bir ar-ge sürecinin çerçevesini çizmektedir.

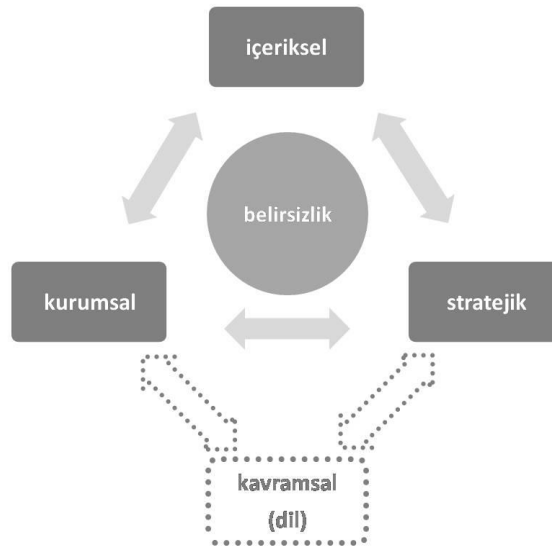
Özellikle ABD'de sorgulanmaya başlayan eğitim sistemi ve üniversite modeli, yenilikçi öğrenme süreç ve mekânları arayışını başlatmıştır (Robinson, 2013a; 2013b). Bu sorunun yanıtı henüz bulunamamakla birlikte etkin öğrenme süreçleri bilgi temelli, mekân bazlı ve yüz yüze etkileşimler ile şekillenen arayışlara odaklanılmaktadır. Bilginin üstünlük aracı olarak kullanılıp, muhakeme ve mantık kurallarından yoksun olarak bu süreçlerde işlevselleştirilmesi hala çok etkin olarak geçerliliğini korumakla birlikte, başka bakış açılarının da geçerliliği bilginin kolektif olarak oluşturulması, göreceliliği, anlamı üzerine odaklanması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

5.3 Disiplinler Arası Proje Yönetimi Önerileri

Her disiplinin kendine özgü dili/jargonu, usul ve esasları, ilke ve değerleri bulunmaktadır. Şehir planlaması, şehir planlama disiplini ile ilgili olduğu gibi diğer disiplinlerde olduğu gibi sadece o disiplin ve meslek alanı tarafından gerçekleştirilemeyecek bir alandır. Lakin mevcut toplumsal ilişkiler bağlamında her işin bir uzmanı tarafından yapılması genel kabulü, alan çalışmasında yüzlerce defa gözlemlenen bir durumdur. Diğer sosyal bilimler ve mühendislik alanlarından farklı olarak diğer disiplinler ile birlikte çalışılması gereken ve ara disiplinlerin fonksiyonel hale geldiği teknik olarak anlam ifade eden şehir yapımı karmaşık bir süreçtir.

Bir yandan bilen kişi, uzman olarak akademik camianın profesyonel süreçlere entegre edilmesi, hastanelerdeki çok disiplinli bir yapı gibi ancak daha çok adhokratik ve konsültokratik organizasyonel süreçleri oluşturmuştur. Ancak eğitim sistemi içinde de bütünlükçü ve sektörler arası bilgi oluşturma seviyesi ve kapasitesi belirsiz ve düşük seviyededir. İstanbul ölçeğinde kentsel ekonomi konusu bütünlüklü olarak ele alınamamış, bilgi süreçleri yeterince entegre edilmemiş, diğer planlama süreçleri ile olan kurgu yasal, yönetsel ve teknik olarak ilişkilendirilmemiştir.

Şekil 5.5'te disiplinler arası proje yönetimi için belirsizlik sınıflandırması görülmektedir.



Şekil 5.5 : Disiplinler arası proje yönetimi için belirsizlik sınıflandırması önerisi.

Klijn ve Koppenjan'ın üçlü çerçevesine kavramsal belirsizlik eklenmiştir. Kavramsal belirsizlik ilk bakışta bilgi içeriğine yönelik belirsizlikler içinde düşünülebileceği gibi, disipliner jargon farklılıkları, aynı kavramın birden fazla anlam ve sürece tekabül etmesi, kavramlara yüklenen farklı anlamlar, kavram-kişi özdeşleşmesi gibi iletişim biçimlerini kapsamaktadır.

Meşrulaşan, gayri meşrulaşan ve değişen anlamlar, aynı kavramın farklı anlamlarının eşzamanlı kullanımı dilin sınırlılıklarının ötesinde belirsizlikler yaratmıştır. *Plan* kavramı, geleceği gösteren bir doküman olması gerekirken gerçekliğin gerisinde kalan ve kenti inşa eden tüm aktörler tarafından uyulması gereken değil değiştirilmesi gereken, üzerine yeni fonksiyonların işlendiği⁴, izin belgesi olarak algılanması mutlak olarak gözlemlenmiştir. *Strateji* kavramı ise aşırı kullanılmasından ötürü gerçek anlamından çok bir konunun *önemli* olması gibi kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda en çarpıcı örnek stratejik plan kavramının eş zamanlı olarak hem çevre düzeni planı hem de kurumsal stratejik plan olarak aktörler tarafından kullanılması bu tür belirsizliklerdendir.

Diğer bir tartışma *katılım* kavramı üzerinedir. Katılım, Türkçe aynı zamanda birisinin söylediği bir şeyi onaylama, söylenene katılma olarak da anlam taşımaktadır. Hatta konuya katılma, kişiye katılma olarak da toplumsal olarak çözümlenmektedir. Üçüncü çağrışım bir *kurumsal finans modelidir*. Sembolik katılım, *tiyatrosallık* bağlamında deneyimlenmiştir. *Öğrenme* ve *ders çıkarma* kavramları ise, toplumsal olarak üstünlük argümanlarından biridir. Sistem performansının ve öğrenme süreçlerinin tek anahtarı diyebileceğimiz *geribildirim* kavramı ise şikâyet olarak algılanmakta ve toplumsal olarak kodlanmaktadır. Bu sebeple aktörler tarafından temel kavramlara erişim, kullanımı ve bunlarla anlam oluşturma neredeyse imkânsızlaşmaktadır.

⁴ *Plan'a işlemek* tabiri, söylem düzeyinde mesleki, akademik ve diğer aktörler tarafından yaygın olarak kullanılan bir tabir olup, daha çok alt ölçekli imar planları arasındaki geribildirim süreçlerinin plan şeması üzerinde gerçekleştirilmesi anlamını taşımaktadır. Ancak geline nokta her ölçekteki tüm planın işlenilebilir olarak algılanması, alan çalışmasında da incelenen İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı'nın onay sürecinde kimi projelerin Plan'a işlenip işlenemediğinin akademik kökenli yetkili kurul üyeleri tarafından sorgulanması bu söylemin geldiği boyutların çarpıcılığını göstermektedir.

Öğrenme ve öğretme, tek yönlü bir iletişim biçimi olarak yine *üstünlük* algısını pekiştirmektedir. Bu tez çalışması sonuçlarından biri olarak iki yeni kavram önerilmektedir. Bunlar *öğrendirme* ve *öğrenişim* kavramlarıdır. Öğrendirme öğrenmeyi sağlayan bir anlama sahiptir. Öğrendirme kavramından *öğrendiren*, *öğrendirici*, *öğrendiricilik* gibi kullanımlar da türetilir. Burada bir üstünlük algısı bulunmamaktadır. Bu iki kavram uluslararası düzlemde planlama süreçlerinde kapasite geliştirme deneyimlerinde öne çıkan iki temel unsuru kapsamaktadır; *deneyimleyerek öğrenme* ve *birbirinden öğrenme*. Öğrendirme kavramı, doğrudan öğretme yerine öğrenme süreç ve koşullarını oluşturarak öğrenme sürecini mümkün kılma anlamını taşımaktadır.

Disiplinler arası proje yönetiminde bilgisayar destekli süreç yönetimi yazılımları mevcuttur. Ancak projeler zaman ve kaynak kullanımı konusunda yeterince hassas olmayan aktörlerin belirleyici olmaları bir unsur olabilmekle birlikte henüz tanımlanamayan süreçlerden ötürü de proje süreleri ve kaynak kullanımları değişebilmekte, yazılımlardaki mantıksal ve doğrusal/lineer akışın dışına çıkabilmektedir.

En çarpıcı örnek kurumsal kapasite geliştirme ve kurum inşası gibi çok kritik iki kavramın planlama süreçlerinde tanımlanmaması, bu ihtiyaçların diğer projelerden karşılanması sonucunu doğurmuştur.

Bu bağlamda yeni yazılımların geliştirilmesi önerilebilir. Birleşik Krallık'taki kamu öncülüğündeki proje yazılımı, ABD'de kamuda zorunlu tutulan proje yönetimi sertifikası PMP uygulamaları çarpıcı ve düşündürücüdür.

5.4 Kurumsal Kapasite ve Organizasyonel Değişim

Kurumsal kapasite ve organizasyonel değişim bağlamında çıkarılan sonuçlar çok yönlüdür. İMP sürecindeki çok aktörlü ve çok sektörlü planlama deneyimi ile tüm dünyada değişen şehir planlama paradigması bağlamında öncü ve özgün süreç modellerini ortaya çıkmıştır. Bu modeller hem yurtdışında hem de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından örnek alınmış, diğer planlama süreçlerine örnek olmuştur. Markalaşma eksikliği, İMP'nin formel olamaması gibi belirsizlikler, 2014

yılında İMP ve LTTM'nin marka tescillerinin yapılması ile formalleşme yolunda bir adım atılmıştır.

Katılımcı planlama pratikleri, bütüncül planlama projeleri yönetimi gibi konularda uluslararası ölçekte bilgi değişimi deneyimi, bir model olarak "bilgi merkezi/kentsel uzmanlık merkezi", "kent laboratuvarı" gibi yenilikçi modellere oturmaktadır. Üst yönetimin iradesi çerçevesinde var olan sürekli eğitim ve etkin bilgi paylaşımı/değişimi konusundaki tecrübeler bu modellerden bir ya da birkaçının hayata geçirilerek İBB'nin performans hedeflerine katkı sağlayacaktır.

AB proje deneyimleri ile uluslararası ar-ge projelerine katılım ile bu alanda İBB birimleri ile etkin eşgüdüm ile daha etkin bir performans yakalanarak yeni projelerle İBB'nin performans hedeflerine verilen katkı arttırılacaktır.

Türkiye ve Dünyadaki profesyoneller ve yöneticiler ile birden fazla disiplini kapsayan lisans, yüksek lisans ve doktora süreçlerine tecrübe bazlı verilen eğitimleri, yakın gelecekte yeni bir ürün olarak geliştirilebilecek potansiyellere sahiptir.

2005-2014 yılları arasında 264 heyet ziyaret etmiştir;

- 93'ü kamu; yerel yönetim, merkezi yönetim, diğer kamu kurumları

- 61'i sivil toplum kuruluşu

- 110 akademik kuruluş

Bu bağlamda İstanbul tecrübesinin aktarıldığı ve tartışıldığı bu ziyaretlerin bir kısmı uluslararası teknik işbirliği, uluslararası eğitim çerçevesinde gerçekleşmiştir. İstanbul'da mekânsal strateji planı niteliğindeki Çevre Düzeni Planı ile Nazım İmar Planı çalışmaları, komşu il ve bölgelere verilen üst ölçekli planlama desteği gibi özgün ve öncü deneyimler eğitim süreçlerinin temel girdisi olmaktadır.

Uluslararası eğitim merkezi ITC (*İng.*International Training Center) gibi işleyen bu süreçteki deneyimler daha profesyonel bir çerçevede kurgulanabilir. 9 (dokuz) adet AB projesinde farklı düzeylerde aktif; 1 (bir) projede ortak, 5 (beş) projeye uzman desteği, 3 (üç) projede gözlemci statüsü ile katılım sağlanmıştır. Elde edilen deneyimler diğer İBB birimleri ile paylaşılmış, ilgili kapasite geliştirme programlarına katılım ve katkı sağlanmıştır. 8 (sekiz) adet gelişmekte olan ülkenin yerel yönetim temsilcileri ve teknik personelden oluşan heyete eğitim verilmiş, 13

(on üç) adet uluslararası çalıştay düzenlenmiştir. Yüz on (110) üniversite/akademik kuruluşun eğitim sürecine İMP’de, otuza (30) yakın üniversiteye davet edilerek, ayrıca ABD, Avrupa ve Uzakdoğu Asya ülkeleri üniversitelerin düzenledikleri seminer ve bilimsel etkinliklerde eğitim süreçlerine katkı verilmiştir.

Yirmiden (20) fazla uluslararası yüksek lisans ve doktora tezine doğrudan süpervizörlük desteği, 100’ün üzerinde dolaylı destek verilmiştir. Dokuz (9) farklı ülkede danışmanlık ve proje deneyimleri mevcuttur. İBB’nin uluslararası projelerine etkin destek verilmiş; yarışma ve hizmet alımı süreçlerine etkin destek verilmiştir.

2015 yılı Şubat ayı içinde İBB’nin kentsel dönüşüm, ulaşım planlaması, şehir planlama ve ilgili birimlerinden oluşturulan *İBBatölye* adını taşıyan yeni bir yapılanma mekân olarak İMP’nin mekânsal çekirdeğinde kuruluş sürecindeki geçici mekânına taşınmıştır. Bu yapılanma İSTKA tarafından desteklenen *İstanbul Kentsel Yaşam Kalitesi Gösterge İzleme Merkezi Projesi* kapsamındadır. İronik ve anlamlı olan durum, İMP olgusunu kültürel olarak var eden İMP Koordinatörü sıfatındaki otorite figürü odası ile dramaturjik olarak birlikte karar verme sahnesi olan toplantı mekânının birleştirilerek yeni oluşma mekân olmasıdır.

Birbiri ile ilgili planlama ve strateji geliştirme çalışmalarının mevcut bürokratik yapı içinde ancak konsültokratik davranış içine girmeden koordine etme amaçlı İBB atölye yeni bir araştırma alanı olacaktır.

Adhokratik teknokrasi olarak tanımlayabileceğimiz, tamamen bürokratik birimlerin içindeki teknokratlardan oluşan ancak çalışma biçimi, mekân kullanımı ve ismi ile adhokratik bir yönelim olarak değerlendirilebilir. İMP’nin ilk zamanlarının kavramsal itici gücü ve esin kaynağı *atölye* kavramı ile özdeşleşen bu yeni oluşum, İBB üst yönetiminin üç farklı stratejik plan döneminde gündeme getirdiği birim bazlı kurumsal planlamadan çok sektör bazlı yaklaşımın bir çıktısı olarak da yorumlanabilir.

İBB stratejik yönetim dönüşümünde *Afet Yönetimi*, *Çevre Yönetimi*, *İmar Yönetimi*, *Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi*, *Kültür Hizmetleri Yönetimi*, *Sağlık Hizmetleri Yönetimi*, *Sosyal Destek Yönetimi*, *Ulaşım Yönetimi* ve *Genel Yönetim* olarak toplam dokuz (9) sektörde kurumsal planlamasını yürütmektedir. Kurumsal düzlemde sektörel bakış, kurumsal planlama sürecini belirlemiştir.

Bürokratik kurguda deneyimlenen stratejik yönetim dönüşümüne direnç gösteren ve biyolojide hücre içi zararlı davranışları ile ancak *anti-oksidanlar* tarafından bertaraf edilebilen *serbest radikallere* benzeyen danışman davranışı ve konsültokratik tutumlardır. Finlandiya'dan Kuusela ve Ylönen (2013) kısa ve uzun vadede konsultokrasi ile ilgili şu önerilerde bulunmuşlardır;

- Kamu yönetimleri ile özel şirketler arasındaki anlaşmaları mülkiyet ve şeffaflık çerçevesinde reforme etmek,
- Yapılarda şeffaflık; Kamu-özel ortaklıkları sözleşme ve istatistiklerinin altyapı ve politikalarını reforme etmek,
- Bağımlılıkların bertarafı, örtük bilginin korunması, adil rekabetin sağlanması,
- Tüm maliyetlerin hesaplanması (işlem maliyetleri ve tekelleşme dahil),
- Kamunun daha çok kendisi iş yapması.

Alan çalışması kapsamında değerlendirilen projelerin bir kısmında *gizil/latent kapasite geliştirme* ve *kurum inşası* durumları gözlemlenmiştir. Kapasite geliştirme ve kurum inşası birçok sektörde ve merkezi yönetim birimlerinde deneyimlenmiş olmakla birlikte, planlama ile ilgili projelerde bu ili önemli unsur birer bileşen ve proje olarak algılanmamaktadır. Ancak mekanik olarak planlama sürecini yürütecek bir ekibin olması, kurulması ve pratikle yoğrulmuş bir öğrenme süreçlerine olan ihtiyaç, planlama projeleri süreci ve sonrası ile karşılık bulmuştur.

Kapasite geliştirme herhangi bir alanda olabilmektedir. Kurumsal kapasite, finansal kapasite, teknik kapasite gibi örnekler verilebilir.

Örneğin AB'nin H2020 programı kapsamında proje önerisinde projenin esas hedefinin yerel yönetimlerin kendi partnerleri ile birlikte yenilikçi bir şekilde *bankalaştırılabilen* kentsel mobilité projelerini planlama, finanse etme ve uygulama kapasite ve bilgilerini geliştirmek amaçlanmıştır. Yeni anlaşmalar, ortaklıklar ve iş modelleri, ihtiyacı karşılayabilmek için mevcut bilgi ve kapasite durumu ile gelecek bilgi ve kapasite alt yapısı arasındaki boşlukta bir köprü kurmaya ihtiyaç vardır. Örnek olarak değerlendirebileceğimiz kapasite geliştirme açımları arasında;

- Vatandaşlar ve şirketlerle beraber bankalaştırılabilen kentsel mobilité projelerinin uygulama, organizasyon ve gelişimi için kamu-özel ortaklık kapasitelerinin inşası,

- Kentsel mobilite projelerinin uygulama, organizasyon ve gelişimi için yenilikçi/innovatif sürdürülebilir finans/maliye modelleri geliştirme kapasiteleri,
- Bilişim teknolojileri, yönetim, ekonomik gelişme, vatandaş katılımı gibi farklı sektörler ve disiplinler arası işbirliğini ilerletmek için kapasiteler,
- Yenilikçi kentsel mobilite projelerini geliştirmek için güvenilir veri ve analiz tekniklerinin etkin kullanım kapasiteleri sayılabilir.

Diğer bir sonuç ise, iş süreçlerini tarif eden projelerin teknik şartname olgusudur. Teknik şartnameler proje yönetimini belirlemektedir. *Proje maliyet muhasebesi* olgusunun planlama projeleri özelinde daha detaylı incelenmesi ve yeni modellerin ortaya konulması daha sonraki araştırma konuları arasında yer almalıdır.

KAYNAKLAR

- Akgül, O.** (2005). Gözlem Tekniği, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*. S.5
- Akın, U., İmrek, Ö., Karatay Evren, F., Özalp, S., Ataoğlu, B.** (2014). İstanbul ve Marmara Bölgesinde Planlama Deneyimi ve Çıkarılan Dersler, *Bölgesel Kalkınma için Yapısal Gündem - 13. Bölge Bilimi/Planlaması Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı*, YTÜ Yayınları, İstanbul. (Özet)
- Akın, U., Sönmez, Ö., Ataoğlu, B., Kısar Koramaz, E.** (2009a). Regional Planning Practice in an Ecologically Sensitive Area: Thrace Sub Region Experience, *Life Quality and Capacity Building in the Frame Safe Environment - 4th International Environmental Conference of Katerini-Pieria Abstract Book*, Balkan Environmental Association (B.EN.A), Katerini, Greece.
- Akın, U.** (2008). Metropoliten Kent Yönetiminde İletişim ve Eşgüdümün Bilişim Teknolojileri Işığında Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği, *İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özetleri Kitabı 1987-2008*, Ergun, N., ve diğerleri, İTÜ Mimarlık Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Akın, U.** (2007). Mapping Uncertainties in Urban and Regional Planning Game: Case of Metropolitan Planning in İstanbul, *47th Congress of the European Regional Science Association Abstract Book*, Paris, Fransa.
- Akın, U. & Elliot, I. A.** (2007). Regional Development and Social Capital in İstanbul: A Case for Regional Development Agencies, *47th Congress of the European Regional Science Association Abstract Book*, Paris, France.
- Akın, U.** (2003). İstanbul'da Büyükşehir Belediyesi Modelinde İletişim ve Eşgüdüm Süreçlerinin Bilişim Teknolojileri Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *Dünya Şehircilik Günü 27. Kolokyum Kitabı "Şehircilikte Reform"*, Şehir Plancıları Odası Yayını, Ankara.
- Akın, U.** (2004). *Metropoliten Kent Yönetiminde İletişim ve Eşgüdümün Bilişim Teknolojileri Işığında Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği*. (Yükseklisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alderman, N.** (1999). Local Product Development Trajectories: Engineering Establishments in Three Contrasting Regions. In Malecki, E.J. & Oinäs, P. (Eds.), *Making Connections – Technological Learning and Regional Economic Change*, 79–107. Aldershot: Ashgate.

- Allmendinger, P.** (2002). Towards a Post-Positivist Typology of Planning Theory. *Planning Theory*, 1, March 2002, 77–99.
- Asheim, B.T. & Cooke, P.** (1999). Local Learning and Interactive Innovation Networks in a Global Economy. In Malecki, E.J. & Oinäs, P. (Eds.), *Making Connections – Technological Learning and Regional Economic Change*, 145–178. Aldershot: Ashgate.
- Atalık, G.** (2000). Advanced Planning Techniques, Ders Notu.
- Atalık, G.** (2014). Bölge Bilimi'nin Gelişimi ve Bölge Bilimi Türk Milli Komitesi. *13. Ulusal Bölge Bilimi / Bölge Planlama Kongresi (2010: İstanbul) Bölgesel Gelişme İçin Yapılanma Gündemi Bildiriler Kitabı*, ISBN: 978-975-461-518-0, Y.T.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Sayı: YTÜ.MF-2015.0890, 7–12.
- Atkinson, A.B., Rainwater, L., Smeeding, T.M.** (1995). Income Distribution in OECD Countries: Evidence from the Luxembourg Income Study. *OECD Publications*, Paris.
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği** (2003). Ulusal Program.
- Başakşehir Belediyesi** (2010). Stratejik Plan 2010-2014, İstanbul.
- Baycan, T.** (2002). Cities and Cyberspace: Entrepreneurial Strategies. *Entrepreneurship and Regional Development*, Entrepreneurship and ICT Special Issue.
- Begg, I.** (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies*, 36, 5-6, 795–809.
- Beygo, C. ve Akın, U.** (2014). Bilgi Ekonomisi ve Kentler Bağlamında İstanbul'un Çoklu Vizyonu ve Planlama Stratejileri, *Bölgesel Kalkınma için Yapısal Gündem - 13. Bölge Bilimi/Planlaması Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı*, YTÜ Yayınları, İstanbul.
- Bilecik İl Özel İdaresi** (2007). Bilecik İl Çevre Düzeni Planı Raporu .
- Boekholt, P.** (1994). Methodology to Identify Regional Clusters of Firms and Their Needs, *Sprint-RITTS Workshop*, Luxemburg.
- Borries, F. von, Walz, S.P., Böttger, M.** (2007). *Space Time Play : Computer Games, Architecture and Urbanism: The Next Level*. Birkhauser Verlag AG.
- Bourdieu, P.** (1988) *Homo Academicus*. Stanford University Press.
- Box, R. C.** (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *American Review of Public Administration*, 29, 19–43.
- Butler, J.E. & Hansen, G.S.** (1991). Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3 (1), 1–16.
- Camagni, R.** (1991). Introduction: From the Local 'milieu' to Innovation Through Cooperation Networks. In Camagni, R., *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London: Belhaven Press.

- Cars, G., Madanipour, A., Magalhaes, C. de** (2002). *Urban Governance, Institutional Capacity and Social Mileux*. Ashgate Publishing Ltd., Hampshire.
- Castells, M.** (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers, Cambridge.
- Castells, M. & Hall, P.** (1994). *Technopoles of the World*. London: Routledge.
- Castells, M. & Himanen, P.** (2002). *The Information Society and the Welfare State*. Oxford.
- Cooke, P.** (1995). *The Rise of the Rustbelt*. London: UCL Press.
- Cooke, P. & Morgan, K.** (1994). The Creative Milieu: A Regional Perspective on Innovation. In Dodgson, M. & Rothwell, R. (Eds.). *The Handbook of Industrial Innovation*, 25–32. Aldershot: Edward Elgar.
- Curtis, A.** (2002). The Century of the Self, BBC Documentary. Retrieved June 14, 2008, from http://web.archive.org/web/20110514032526/http://www.bbc.co.uk/bbcfour/documentaries/features/century_of_the_self.shtml
- Daft, R.L.** (2012). *Organization Theory and Design*. South-Western.
- Dana, L.P., Korot, L., Tovstiga, G.** (2005). A cross-national comparison of knowledge management practices. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 10–22.
- D’Andrea, R. A.** (1989). *The Use of Cost Benefit Analysis on Action Task and Cognitive Task Training in the Fortune 200 Industries* (Doctoral dissertation). Oklahoma State University.
- Davidson, F.** (1996). Planning for Performance: Requirements of Sustainable Development. *Habitat International*, 20, No.3, 445–462.
- Davidson, F.** (2001). National Seminar on Urban/Municipal Management IHS/GTZ/UDSS, Addis Ababa.
- Davidson, F.** (2001). The Implications of Globalization and Polarization for Capacity Building. background paper in *Cities in a Globalizing World*, Earthscan, London.
- Davidson, F., Dauskardt, R., Antoniou, J.** (2002). Towards Sustainable Urban Development, A Strategic Approach. European Commission, Brussels.
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B.** (2003). *The New Public Service, Serving not Steering*. M.E. Sharpe, London, England.
- Dericioğlu, K. T. ve Akın, U.** (2008). *İstanbul’da Metropoliten Planlama Süreci: Neden ve Nasıl Bir Nazım İmar Planı?.* *BİRLİK Dergisi*, 8, MBB Yayını, İstanbul.
- Dericioğlu, K. T.** (2007a). İstanbul Metropoliten Alanı’nın Planlanmasında Marmara Bölgesi Bağlantılı Değerlendirmeler, İstanbul Metropoliten Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, yayınlanmamış Ülke ve Bölge Planlama Grup Raporu, İstanbul.

- Dericioğlu, K. T.** (2007b). Marmara İlleri Çevre Düzeni Planları Değerlendirme Raporu, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi, yayınlanmamış Ülke ve Bölge Planlama Grup Raporu, İstanbul.
- Dericioğlu, K. T., Gündüz, S., İmrek, Ö., Karatay Evren, F.** (2007c). Bilecik Çevre Düzeni Planı Örneğinde Bir Yöntem Sınaması, *12.Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi*, İTÜ Mimarlık Fakültesi, Taşkışla, İstanbul.
- Dericioğlu, K. T., Kısar Koramaz, E., Özturan, Z., Başaran Uysal, A.** (2007d). Çevre Düzeni Planlarının Uyumlaştırılması: Marmara Örneğinde Bölgesel Çerçeve Oluşturmaya Yönelik Çabalar ve Tartışmalar, *12.Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi*, İTÜ Mimarlık Fakültesi, Taşkışla, İstanbul.
- Dinçer, İ. , Enlil, Z., Evren, Y., Zeybekoğlu Sadri, S.** (2011). *İstanbul'un Tarihî ve Doğal Miras Değerleri : Potansiyeller, Riskler ve Koruma Sorunları*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Dincer, İ.** (2000). *3. Bin Yılda Şehirler: Küreselleşme, Mekan, Planlama : Dünya Şehircilik Günü 23. Kolokyumu Kitabı*, 8-9-10 Kasım 1999, Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Dijk, M.P. van** (2006). *Managing Cities in Developing Countries: The Theory and Practice of Urban Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dijk, M.P. van** (2008). Urban Management and Institutional Change: An Integrated Approach to Achieving Ecological Cities, I H S Working Paper 16, Institute for Housing and Urban Development Studies, Rotterdam.
- Dijkstra, L.** (2004). European Cities in a Dynamic, Knowledge-based Economy, *Kaupunkiseutujen kasvun aika*, 14–17.
- Dool, L. van den** (2003). *Local Learning: The Role of African Local Public Organisations in Development Projects*. EBURON.
- Dool, L. van den & Etten, J. van** (2001). Building Capacity to Improve Urban Governance. *Habitat Debate*, March, Vol. 7, No.1.
- Egginton, W.** (2002). *How the World Became a Stage / Presence, Theatricality, and the Question of Modernity*. SUNY Press, New York.
- Erkut, G. & Akın, U.** (2010). Longitudinal Analysis on Istanbul Metropolitan Municipality, 'Culture, Cohesion and Competitiveness: Regional Perspective' 48th Congress of European Regional Science Association, Paper No: 431, Abstract Book, Liverpool, United Kingdom.
- Erkut, G. & Shirazi, R.** (2013). Dimensions of Urban Re-development - The Case of Beyoğlu, İstanbul, Fieldstudy Report (2012/2013), TU Berlin.
- Esgin Zorlu, İ.** (2010). *Kentsel Tasarım Proje Süreçlerinin Katılımcı Yaklaşım ile Yönetimi, İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) Örneği*. (Yükseklisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Evyapan, A.** (1981). *Tekno Bilimsel Denetim ve Yöneldiği Çevreler*. (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, İstanbul.
- Florida, R.** (2000). *The Economic Geography of Talent*. Carnegie Mellon University. Pittsburgh.
- Fredrickson, H. G.** (1997). *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fordham, R.** (1990). Planning Consultancy: Can it serve the public interest?. *Public Administration*, 68, 243–48.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A.** (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15 (4), 603–625.
- Goffman, E.** (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Göktürk, D., Soysal, L., Türeli, İ.** (2010). *Orienting Istanbul: Cultural Capital of Europe?*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-58011-3.
- Glaeser, E.L.** (2000). The New Economics of Urban and Regional Growth. In *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Clark, G., Gertler, M., Feldman, M. (Eds.), 83–98. Oxford: Oxford University Press.
- Glaeser, E.L., Sheinkman, J.A., Sheifer, A.** (1995). Economic Growth in a Cross-Section of Cities. *Journal of Monetary Economics*, 36, 117–143.
- Gürsakar, N.** (2001). Yeni Bilim. *İş Güç Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1.
- Hall, P. & Pfeiffer, U.** (2000). *Urban Future 21: A Global Agenda for Twenty-first Century Cities*. E&FN Spon, London.
- Harris, N.** (1999). Working Away From Home: Philosophical Understanding in the Development of Planning Theory. *Journal of Planning Education and Research*, 19, 93.
- Harrison, G.J.** (1994). *Europe and the United States: Competition and Cooperation in the 1990s*. Armonk: Sharpe, New York.
- Hermans, L.M. & Thissen, W.A.H.** (2009). Actor Analysis Methods and Their Use for Public Policy Analyst. *European Journal of Operational Research*, 196, 808–818.
- Holland, J. H.** (2006). Studying Complex Adaptive Systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19 (1), 1–8.
- Holloman, K.** (2008). *Complexity Adaptive Systems Theory and International Politics: The Agent-Structure Debate Revisited*, ISA's 49th Annual Convention, Bridging Multiple Divides, San Francisco, CA, USA.
- Howells, J.R.L.** (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39, November 5-6, 871–884.
- İstanbul Ağaç ve Peyzaj AŞ** (2011). İstanbul Geneline Potansiyel Organik Tarım Alanları, Çalışma Raporu, İBB BİMTAŞ, İstanbul.

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2006a). 1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı Raporu, Yayınlanmamış Rapor, İstanbul.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2006b). *Stratejik Plan 2007-2011*.
<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/2dWVM+IstanbulBuyuksehirSP20072011.pdf>
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2007). *1/25.000 ölçekli İstanbul Nazım İmar Planı Raporu Taslağı*, Yayınlanmamış Rapor, İstanbul.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2009a). *1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planı Özet Raporu*, İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı, İstanbul.
http://www.ibb.gov.tr/trTR/Documents/ISTANBUL_CDP_GENEL_BILGI.pdf
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2009b). *Stratejik Plan 2010-2014*. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İstanbul.
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Pages/2010-2014StratejikPlan.aspx>
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2011a). *İstanbul Tarihi Yarımada Yönetim Planı*, İstanbul Sit Alanları Alan Yönetim Başkanlığı, İstanbul.
http://www.alanbaskanligi.gov.tr/files/Yönetim%20Planı_24şubat2012_k.pdf
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2011b). *İstanbul Metropolen Alanı Kentsel Ulaşım Ana Planı Raporu*, Ulaşım Daire Başkanlığı, Ulaşım Planlama Müdürlüğü, İstanbul.
http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Birimler/ulasimPlanlama/Documents/IUAP_Ana_Raporu.pdf
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi** (2014). *Stratejik Plan 2015-2019*. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İstanbul.
http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf
- Jarillo, J.C.** (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, Issue 1, 31–41.
- Jarillo, J.C.** (1993). *Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jean Hillier, J.** (2008). Plan(e) Speaking: a Multiplanar Theory of Spatial Planning. *Planning Theory*, 7, No.1, March 2008, 24–50.
- Johnson, K. B.** (1999). *The Development of Progressive and Sustainable Human Complex Adaptive Systems: Institutions, Organizations, and Communities*. University of Maryland, ABD.
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1996). *İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kaldijan, P.J.** (2004). Istanbul's Bostans: A Millenium of Market Gardens. *Geographical Review*, 94 (3), 284–304.

- Karasar, N.** (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karatay Evren, F., İrmek, Ö., Özalp, S., Ataoğlu, B., Akın, U., Kısar Koramaz, E.** (2009). İstanbul ve Marmara Bölgesi'nde Üst Ölçekli Planlama Deneyimi ve Çıkarılan Dersler, *1. Güney Marmara Bögesel Gelişme Sorunları Sempozyum Kitabı*, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma, Balıkesir.
- King, C. & Stivers, C.** (1998). *Government Is Us: Public Administration in an Anti-government Era*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Koppenjan, J. & Klijn, E. H.** (2004). *Managing Uncertainties in Networks - A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. Routledge.
- Koschatzky, K. & Zenker, A.** (1999). *The Regional Embeddedness of Small Manufacturing and Service Firms: Regional Networking as Knowledge Source for Innovation?*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Almanya.
- Kuusela, H. & Ylönen, M.** (2013). *Konsulttidemokratia, Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton*. Gaudeamus Helsinki University Press, Finlandiya.
- Lazonick, W.** (1992). *Organization and Technology in Capitalist Development*. Aldershot: Elgar.
- Mardin, Ş.** (1990). *Atatürk, Bürokrasi ve Rasyonellik - Türkiye'de Toplum ve Siyaset Makaleleri*. İletişim Yayınları, İstanbul, 1990.
- Fitz-Enz, J.** (1995). *How to Measure Human Resource Management*. Second Edition, McGraw-Hill Inc., USA.
- Lee, J.S. & Hsin, P.L.** (2004). Employee Training and Human Capital in Taiwan. *Journal of World Business*, 39, 362–376.
- Leonard-Barton, D.** (1982). *Swedish Entrepreneurs in Manufacturing and Their Sources of Information*. Center for Policy Application, MIT, Boston.
- Louis, L.M.J.** (1995). On Theorising the Complexity of Economic Systems. *Journal of Socio- Economics*, 24, Fall, Issue 3.
- Martin, G., Pate, J., Beaumont, P.** (2001). Company-Based Education Programmes: What's the Pay-off for Employers?. *Human Resource Management Journal*, 11, 4, 55–73.
- Malmberg, A., Sölvell, Ö., Zander, I.** (1996). Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness. *Geografiska Annaler*, 78b,2, 293–313.
- Matthiessen, C.W., Schwarz, A.W., Find, S.** (2002). The Top-level Global Research System, 1997-99: Centers, Networks and Nodality. An Analysis Based on Bibliometric Indicators, *Urban Studies*, 39, Nov. 5-6, 903–927.
- McCann, E. J.** (2001). Collaborative Visioning or Urban Planning as Therapy The Politics of Public-Private Policy Making. *Professional Geographer*, 53, (2), 207–218.

- McGonigal, J.** (2011). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Jonathan Cape, London.
- McSwite, O.C.** (1997). *Legitimacy in Public Administration: A Discourse Analysis*. Sage Publications.
- Miller, H.T. & Fox, C.J.** (2014). *Postmodern Public Administration*. Routledge.
- Miles, R.E. & Snow, C.C.** (1984). Fit, Failure and the Hall of Fame. *California Management Review*, 26, No.3, 10–28.
- Mintzberg, H.** (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press-Simon & Schuster Inc., New York.
- Mintzberg, H.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon and Schuster.
- Morçöl, G.** (1996). Fuzz and Chaos: Implications for Public Administration Theory and Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, Issue 2, April 1996, 315–325.
- Morçöl, G.** (2002). *A New Mind for Policy Analysis: Toward a Post-Newtonian and Postpositivist Epistemology and Methodology*, ISBN 9780275970123.
- Morçöl, G.** (2005) Phenomenology of Complexity Theory and Cognitive Science: Implications for Developing an Embodied Knowledge of Public Administration and Policy. *Administrative Theory & Praxis*, 27, 1, 1–23.
- Morçöl, G.** (2010). Issues in Reconceptualizing Public Policy from the Perspective of Complexity Theory. *Emergence: Complexity & Organization - An International Transdisciplinary Journal of Complex Social Systems*, 12, No.1, 52–60.
- Mougeot, L.J.A.** (2005). Urban Agriculture: Basic Concepts. In Bakker, M., Dubbeling, M., Sabel-Koschella, U. & de Zeeuw, H. (eds). *Growing Cities Growing Food; Urban Agriculture on the Policy Agenda*. Germany, DSE: Feldafing.
- Neuman, M.** (2005). Notes on the Uses and Scope of City Planning Theory. *Planning Theory*, 4, July, No.2, 123–145.
- Nelson, H.N.** (2004). Local Government as Private Property: Towards the Post-Modern Municipality. In Jacobs, H.M. (Editor), *Private Property in the 21st Century: The Future of an American Ideal*. Lincoln Institute for Land Policy: Edgar Elgar Publishing.
- Nelson, T.J.** (2007). Quantum Consciousness, Quantum Information, and Subjectivity, Retrieved from <http://brneurosci.org/subjectivity.html>
- Nugent, A.** (1997). *The Significance of Urban Agriculture*. Canada Office of Urban Agriculture, City Farmer, Canada.
- O'Luanaigh, C.** (2015). LHC experiments join forces to zoom in on the Higgs boson, Retrieved from <http://home.web.cern.ch/about/updates/2015/03/lhc-experiments-join-forces-zoom-higgs-boson>

- OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development** (1999). Promoting Innovation – Does It Matter?, *The OECD Observer*, Issue 217-218, 63-65.
- OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development** (2008). Territorial Reviews: Istanbul, ISSN: 1990-0759 (online) 1990-0767 (print).
- Oruç, K.** (2009). Tiyatroda Reji ve Dramaturgi Kavramı. *Tiyatro Dünyası*, Erişim adresi <http://www.tiyatrodunyasi.com/makaledetay.asp?makaleno=161>
- Overman, E.S.** (1996). The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory and Method. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), January 1996, 75–89.
- Özalp, S.** (2006). Sosyo-mekansal Dinamiklerle Değişen Planlama Yaklaşımı: Mekansal Stratejik Planlama ve İstanbul Örneği (*Yükseklisans Tezi*). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Phillips, J.** (2002). How to Measure Training Results, Blacklick, McGraw-Hill Professional OH, USA, Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/istanbulteknik/Doc?id=10005752&ppg=23>
- Piore, M.J. & Sabel, C.F.** (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
- Peterson, M.F.** (1998). Embedded Organizational Events: The Unit Process in Organization Science. *Organizational Science*, 9, No.1, 16–33.
- Platt, R. H.** (2003). Holly Whyte: Visionary for a Humane Metropolis. *Land Lies*, Lincoln Institute of Land Policy, January, USA.
- Playfair, H.** (1786). *The Commercial and Political Atlas: Representing, by Means of Stained Copper-Plate Charts, the Progress of the Commerce, Revenues, Expenditure and Debts of England during the Whole of the Eighteenth Century*, Scotland.
http://en.wikipedia.org/wiki/William_Playfair#/media/File:Playfair_Barchart.gif
- Porter, M.E.** (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- PriceWaterhouse Coopers** (2007). III – Which are the Largest City Economies in the World and How Might This Change by 2020?, *UK Economic Outlook*, Chapter III (co-production of HAWKSWORTH, John, HOEHN, Thomas, GYLES, Meirion).
- Prigogine, I. & Stengers I.** (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. Bantam.
- Prigogine, I. & Stengers I.** (1996). *Kaostan Düzene: İnsanın Tabiatla Yeni Diyalog*. ISBN: 9753551038, İz Yayınevi.
- Pritchard, I.A** (1995). Educational Reserach and Development: Austria, Germany, Switzerland. “Rapporteurs report” in OECD, Paris.
- Reich, R.** (1991). *The Work of Nations*. New York: Brandon House.

- Robinson, K.**, (2012a). Leading a Learning Revolution, LWF 12 Conference, Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=-XTCSTW24Ss>
- Robinson, K.**, (2012b). The Future of Learning, 2Revolutions, Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=xoSJ3_dZcm8
- Robinson, K.**, (2013a). Building a Culture of Innovation, AERO Alternative Education Resource Organization, Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=6XqJ36xJEm4>
- Robinson, K.** (2013b). Out of Our Minds: Learning to be Creative, Stander Symposium keynote, University of Dayton, Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=VNZUIWXbHAM>
- Room, A.** (2006). Placenames of the World: Origins and Meanings of the Names for 6,600 Countries, Cities, Territories, Natural Features, and Historic Sites (2nd ed.). Jefferson, N.C.: McFarland & Company. ISBN 978-0-7864-2248-7.
- Saint-Martin, D.** (1998). The new manegeralism and the policy influence of consultants in government: An historical-institutionalist analysis of Britain, Canada and France. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 11 (3), 319–356.
- Sayama, H.** (2010). Modeling and Predicting State-Topology Coevolution of Complex Adaptive Networks. Collective Dynamics of Complex Systems (CoCo) Research Group at Binghamton University, State University of New York.
- Sayın, E.** (1985). *Introductory Systems Approach*. ODTÜ Mimarlık Fakültesi, Ankara.
- Schmeer K.** (1999). Stakeholder Analysis Guidelines. In Bethesda, M.D., *Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform*: Abt Associates Inc.
- Sharma, N.L. & Goswami, S.** (2009). Dispersed knowledge centres – a new paradigm for the pharmaceutical industry. *Business Strategy Series*, 10, Issue: 4, 209–220.
- Simon, C.** (1998). Human Capital and Metropolitan Employment Growth. *Journal of Urban Economics*, 43, 223–243.
- Sparkes, J. R. & Miyake, M.** (2000). Knowledge Transfer and Human Resource Development Practices: Japanese Firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9, 599–612.
- Stiglitz, J.E.** (1999). *Public Policy for a Knowledge Economy*. Department for Trade and Industry and Center for Economic Policy Research, London.
- Stolk, E. & Brömmelstroet, M.** (2009). *Model Town: Using Urban Simulation in New Town Planning*, INTI - Sun, Urban Simulation Conference 2007, International New Town Institute, Amsterdam.
- Tekeli, İ.** (1969). *Sosyal Sistemler, Sosyal Değişme ve Yerleşme Yapısı* (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, İstanbul.

- Tekeli, İ.** (2011). *Türkiye'nin Kent Planlama ve Kent Araştırmaları Tarihi Yazıları*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Toffler, A.** (1996). Önsöz; *Kaostan Düzene*, İlya Prigogine ve Isabelle Stengers, İz Yayınevi. (orjinal basım: *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, Bantam, 1984).
- Travica, B.** (1999). *New Organizational Designs: Information Aspects*. Stamford, Conn: Ablex Publishing Corporation.
- Tucker, W.** (1996). Complex Questions. *Reason*, January, Vol. 27, Issue 8.
- Ulaşılabilir Yaşam Derneği UYD** (2005-2006). Gurpınar Urban Agriculture Project Progress and Final Reports, İstanbul.
- UNDP** (1996). Urban Agriculture: Food, Jobs and Sustainable Cities. *Publication Series for Habitat II*, Vol. 1.
- Url-1** <<http://musingsofanabsurdist.tumblr.com/page/2>>, erişim tarihi 23.04.2013.
- Url-2** <<http://www.upscale.utoronto.ca/PVB/Harrison/SchrodCat/SchrodCat.html>>, erişim tarihi 13.02.2014.
- Url-3** <http://www.lindsaysherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm>, erişim tarihi 20.10.2013.
- Url-4** <<http://blog.policy.manchester.ac.uk/posts/2014/06/consultants-still-playing-a-big-role-in-government/>>, erişim tarihi 12.02.2014.
- Url-5** <<https://www.youtube.com/watch?v=U-XdlbgFxZo>>, erişim tarihi 22.11.2013.
- Url-6** <<https://cetinbayramogluist.files.wordpress.com/2012/10/istanbul-tepebac59fc4b1-dram-tiyatrosu.jpg>>, erişim tarihi 26.10.2014.
- Url-7** <<http://4.bp.blogspot.com/UbjZ41mamy0/T8iAzj029OI/AAAAA AAAJYg/rS6nbrpcO5o/s1600/tepebaşı.Jpeg>>, erişim tarihi 25.02.2014.
- Url-8** <<http://www.abprojeyonetimi.com/wpcontent/uploads/projectManagement.jpg>>, erişim tarihi 04.03.2014.
- Url-9** <http://en.wikipedia.org/wiki/Manhattan_Project#/media/File:Manhattan_Project_Organization_Chart.gif>, erişim tarihi 09.11.2012.
- Url-10** <<http://ipma.ch/about/ipma-history/>>, erişim tarihi 18.01.2014.
- Url-11** <<http://ipma.ch>>, erişim tarihi 02.11.2014.
- Url-12** <<http://www.pmi.org>>, erişim tarihi 20.12.2012.
- Url-13** <<https://www.aipm.com.au>>, erişim tarihi 19.01.2012.
- Url-14** <<http://www.pcoder.net/cpm-a-toughexample/commentpage1/#axzz3YL64aFBh>>, erişim tarihi 06.11.2014.
- Url-15** <<https://www.abdn.ac.uk/reef/summary/pert/>>, erişim tarihi 04.10.2012.
- Url-16** <<https://www.prince2.com/europe/training>>, erişim tarihi 09.03.2013.
- Url-17** <<http://slideplayer.es/slide/304313/>>, erişim tarihi 03.05.2013.
- Url-18** <<http://www.openlivinglabs.eu/livinglabs>>, erişim tarihi 29.06.2014.

- Url-19** <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, erişim tarihi 29.06.2014.
- Url-20** <<http://basaksehir-livinglab.com/BLL/ekosistem/>>, erişim tarihi 30.06.2014.
- Url-21** <http://dap.gov.tr/yeniDosyalar/Kaynaklar/Bilgi_toplumu_stratejisi_ve_eylem_plani_taslagi_2014_2018.pdf>, erişim tarihi 03.07.2014.
- Url-22** <<http://www.popmatters.com/post/127853-johan-huizingas-homo-ludens/>>, erişim tarihi 10.11.2013.
- Url-23** <<http://gamesdreams.com/showthread.php?203196-Play-Appendix-Surgery-Game-Online>>, erişim tarihi 09.01.2015.
- Url-24** <<http://www.lawrence.lib.ks.us/tag/nerd-nite/>>, erişim tarihi 09.01.2015.
- Url-25** <http://gamasutra.com/blogs/DevJana/20150202/182335/Why_is_Tetris_a_mathematically_perfect_game_design_that_requires_no_tutorial.php>, erişim tarihi 09.01.2015.
- Url-26** <<http://www.gamespot.com/articles/next-world-of-warcraft-expansion-may-be-warlords-of-draenor/1100-6415928/>>, erişim tarihi 09.01.2015
- Url-27** <<https://fold.it/portal/>>, erişim tarihi 10.01.2015
- Url-28** <<https://fold.it/portal/files/newcompetition.png>>, erişim tarihi 10.01.2015
- Url-29** <<http://richmond.uli.org/reality-check/>>, erişim tarihi 09.04.2013
- Url-30** <<http://www.playthecity.nl/17141/en/play-the-city-projects>>, erişim tarihi 09.10.2014
- Url-31** <<http://www.playthecity.nl/17328/en/play-cape-town>>, erişim tarihi 09.10.2014
- Url-32** <<http://www.playthecity.nl/7395/en/why-play-the-city>>, erişim tarihi 09.10.2014
- Url-33** <<http://www.playthecity.nl/>>, erişim tarihi 09.10.2014
- Url-34** <<http://bimtas.com.tr/lttmDem.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-35** <<http://bimtas.com.tr/lttmDsm.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-36** <<http://bimtas.com.tr/lttmnDsm.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-37** <<http://bimtas.com.tr/lttmLas.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-38** <<http://bimtas.com.tr/lttm3dKentModeli.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-39** <<http://bimtas.com.tr/lttm3dKentModeli.aspx>>, erişim tarihi 07.02.2015
- Url-40** <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/SiteImages/Haber/nisan2009/04052009idari_sinirharitasi.jpg>, erişim tarihi 08.04.2014
- Url-41** <<https://www.youtube.com/watch?v=pnkD7OnvCgY>>, erişim tarihi 09.05.2014
- Url-42** <<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Documents/YonetimSemasi.htm>>, erişim tarihi 03.06.2014
- Url-43** <http://www.csb.gov.tr/db/mpgm/editorodosya/file/CDP_100000/te/te_PLAN_HUKUMLERI.pdf>, erişim tarihi 20.06.2014

- Url-43** <<http://www.istka.org.tr/content/pdf/IBP-istanbul-bolge-plani-2010-2013.pdf>>, erişim tarihi 23.07.2014
- Url-44** <<http://www.istka.org.tr/content/pdf/2014-2023-istanbul-Bolge-Plani.pdf>>, erişim tarihi 28.03.2014
- Url-45** <<http://www.ibb.gov.tr/trTR/Pages/Haber.aspx?NewsID=17589#.VVAcGOsyDdk>>, erişim tarihi 08.09.2013
- Url-46** <<http://www.csb.gov.tr/gm/mpgm/index.php?Sayfa=sayfa&Tur=webmenu&Id=12447>>, erişim tarihi 27.10.2013
- Url-47** <http://msp.csb.gov.tr/uploads/articles/model_raporu.pdf>, erişim tarihi 27.10.2013
- Ünsal, F.** (2003). Belediyecilikten Kent Yönetimine. *8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 27.Kolokyumu: Şehircilikte Reform*, Mersin, 2003.
- Watermann Jr., R. H.** (1993). *Adhocracy: the Power to Change*. W.W. Norton & Company Inc., New York, USA.
- Weaver, P.** (2007). The Origins of Modern Project Management, Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference 15 - 18 April 2007, Marriott Pinnacle Downtown, Vancouver, Canada.
- Week, J. W.** (2010) Complexity Theory for Public Administration and Policy, *Emergence: Complexity & Organization - An International Transdisciplinary Journal of Complex Social Systems*, 12, No.1, 1–4.
- White, T.** (Director) (2005). *The Humane Metropolis: The Ecological Cities Project* [DVD]. University of Massachusetts, USA.
- Winden, W. van & Woets, P.** (2003). Local Strategic Networks and Policies in European ICT Clusters: The Cases of Amsterdam, Bari, Dublin and Oulu, 15th Annual Conference of the European Association for Evolutionary Political Economy, Maastricht, Hollanda.
- World Bank** (1994). Urban Agriculture (UNDP/GLO/84/007). Division for Global and Interregional Programmes (DGIP), Infrastructure and Urban Development (INU).
- Yamhill, S. & McLean, G. N.** (2001). Theories Supporting Transfer of Training, *Human Resource Development Quarterly*, 12/2, 195–208.
- Yentürk, N. ve Aksakoğlu, Y.** (2006). *Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zweimüller, J.** (2000). Schumpeterian Entrepreneurs Meet Engel's Law: The Impact of Inequality on Innovation Driven Growth, *Journal of Economic Growth*, 5 (June): 185–206.

EKLER

EK A: Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Sentezi, Nisan 2013.

EK B: Bilgi Toplumundan Kentsel Tarıma Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu

EK C: İMP Bültenleri (CD-Rom'da)

EK D: İMP Dergisi (CD-Rom'da)

EK E: İMP Broşürleri (CD-Rom'da)

EK F: İMP Çarşamba Söyleşileri/Seminerleri (CD-Rom'da)

EK G: İMP Almanak 2005-2006 (CD-Rom'da)

EK H: İMP Almanak 2007 (CD-Rom'da)

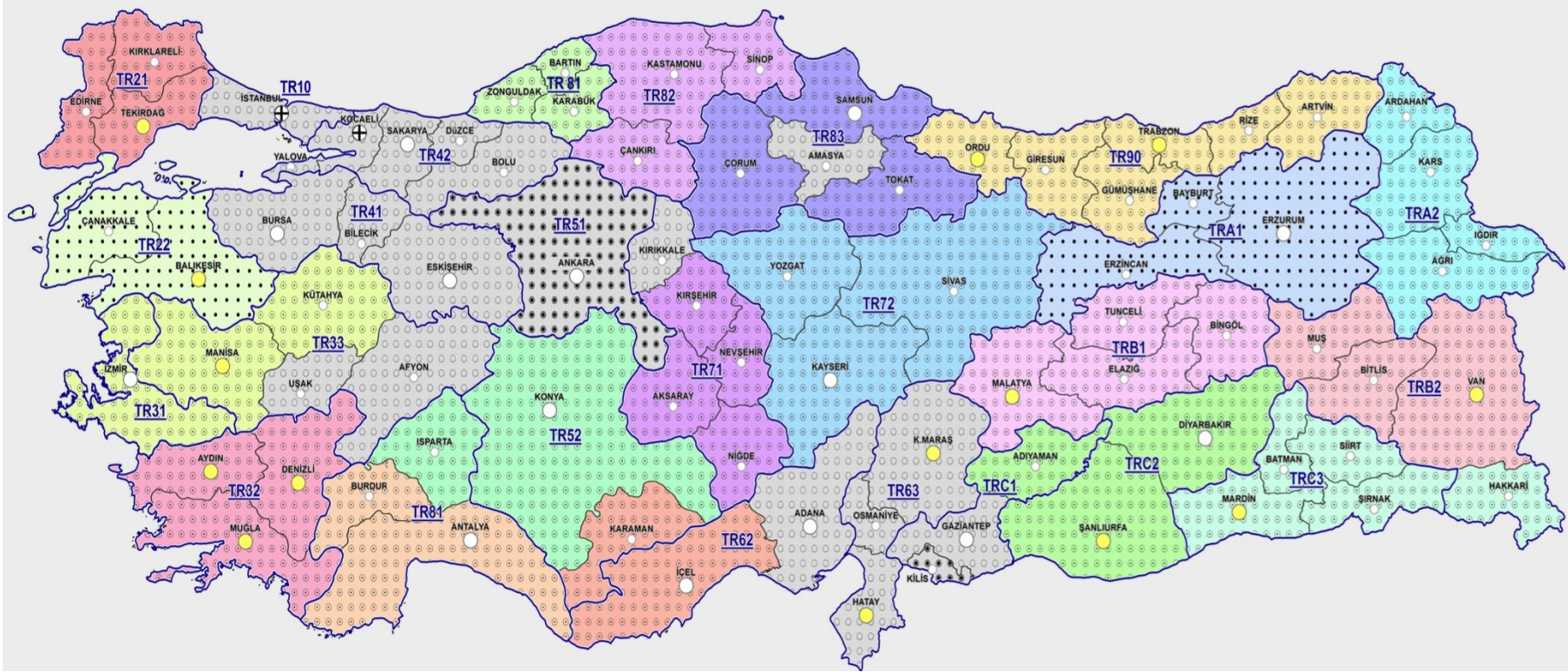
EK I: Tanıtım Kitapçığı Metninde İMP Çalışma Grupları (CD-Rom'da)

EK J: Öneri/Taslak Merkez Yönetmelik Çalışması (CD-Rom'da)

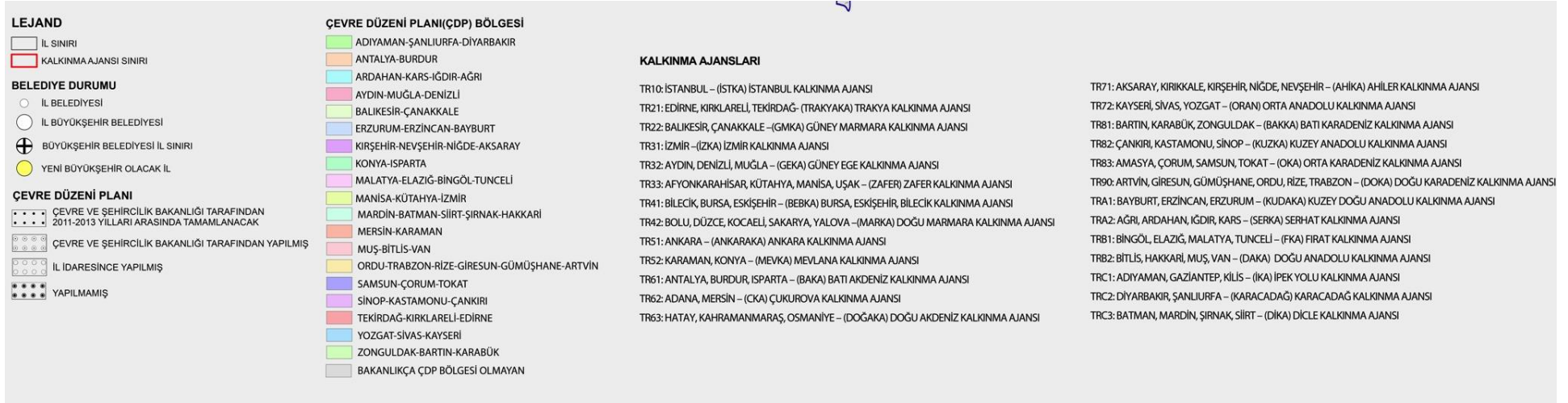
EK K: İstanbul Nazım İmar Planı Rapor Yazım Kılavuzu (CD-Rom'da)

EK L: BİMTAŞ Projeler Listesi (CD-Rom'da)

EK A : Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Sentezi, Nisan 2013.



Şekil A.1: Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Haritası, Nisan 2013.

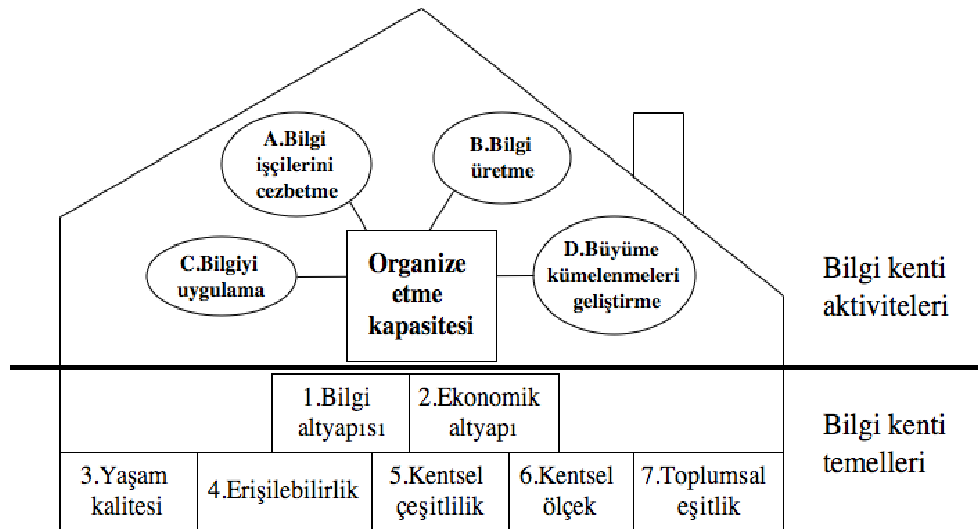


Şekil A.2: Türkiye Çevre Düzeni Planı Durumu, Belediye Statüsü, Kalkınma Ajans Sınırları ve Bölge Planı Haritası Lejand, Nisan 2013.

EK B: Bilgi Toplumundan Kentsel Tarıma Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu*

* Bu bölüm tezden çıkarılan makaleden hazırlanmıştır. AKIN, U. (2011) *Urban Agriculture: An Instrument for Sustainable Urban Development in the Metropolitan City of Istanbul*, *Journal of Environmental Protection and Ecology* Vol.12 No. 4A

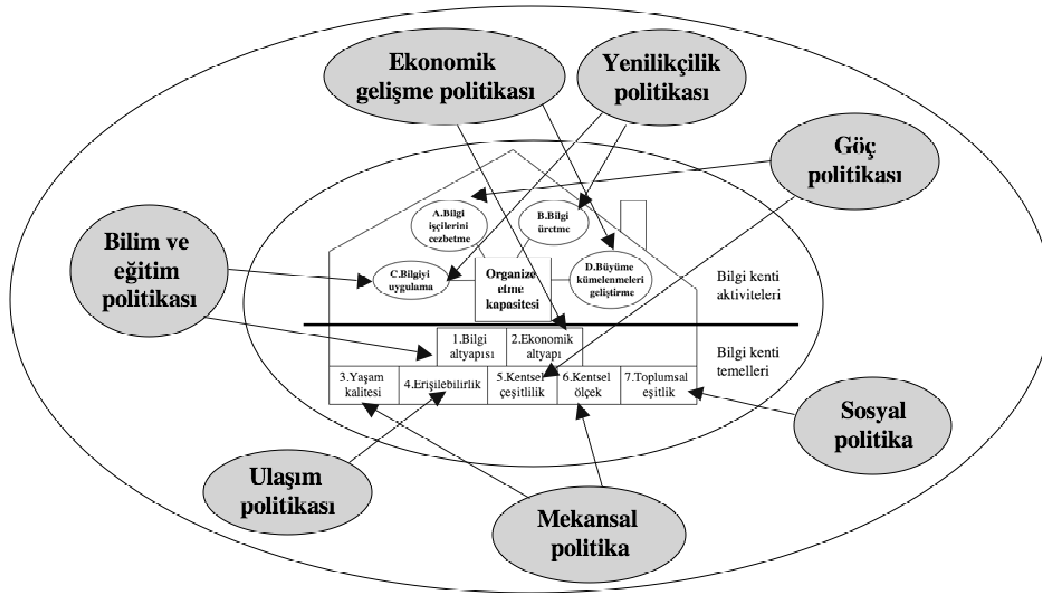
Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunun kentsel bölgeler ile ilişkisinin odaklanıldığı Avrupa’da yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda, kentsel gelişme stratejilerinin uygulanmasında farklı sektörel politikaların bütünleşik bir yaklaşımla ele alınmasının stratejik önemi vurgulanmaktadır. Kentlerin bütünleşik gelişme vizyonları ve ekonomik performansları arasında bağlantı bulunmaktadır (van den Berg, 2005). Bilgi ekonomisi genel olarak ekonominin ayrı bir bölümü olarak algılanmakta ve daha çok yeni teknolojilerin üretimine dayanmaktadır. Bilim, teknoloji ve yenilikçilik konularındaki ileri aktiviteleri kapsamakta ve ekonominin ‘düzeyi’ olarak tanımlanmaktadır. Dahlaman ve Anderson (2000) bilgi ekonomisini şu şekilde tanımlamaktadır; organizasyonları ve insanları kodlanmış ve açık bilginin yaratılmasına, kullanılmasına, yaygınlaştırılmasına cesaret veren ve böylelikle daha fazla ekonomik ve toplumsal gelişmeyi sağlayan ekonomi. Bu tanımlamadaki temel fark, büyümenin ana motoru olarak yeni bir bilimsel ve teknolojik bilginin üretim sürecine ek olarak ekonomik süreçlerde ve becerileri elde edilmesinde bilginin kullanımı sayılabilir. Şekil B.1’de Leo van den Berg (2005) bilgi kentini 7 (yedi) temele dayandırmakta ve 4 (dört) adet aktivite sıralamaktadır.



Şekil B.1 : Bilgi kenti temelleri ve aktiviteleri, (van den Berg, 2005).

Bilgi kentinin temelleri, bilgi altyapısı, ekonomik yapı, yaşam kalitesi, erişilebilirlik, kentsel çeşitlilik, kentsel ölçek ve toplumsal eşitlikten oluşmaktadır. Bilgi kenti aktiviteleri ise organize etme kapasitesi (*Ing.organising capacity*) olarak adlandırılan süreç yardımıyla öncelikle bilgi işçilerini cezbetme, bilgi üretme, bilgiyi uygulama ve büyüme kümelenmelerini geliştirmedir.

Şekil B.2’de ilgi kenti ve politika alanlarının etkileri görülmektedir. Farklı politikalar, bilgi kentinin hem temellerini hem de aktivitelerine etki etmektedir. Örneğin bilgi kenti temellerini etkileyen politikalar arasında ekonomi politikası ekonomik altyapıyı, mekânsal politika yaşam kalitesi ve kentsel ölçeği, ulaşım politikası erişilebilirliği, sosyal politikalar toplumsal eşitliği, etkilemektedir. Bazı bilim ve eğitim politikası, inovasyon politikası ve göç politikası hem bilgi kenti temelleri hem de aktivitelerini belirleyebilmektedir.



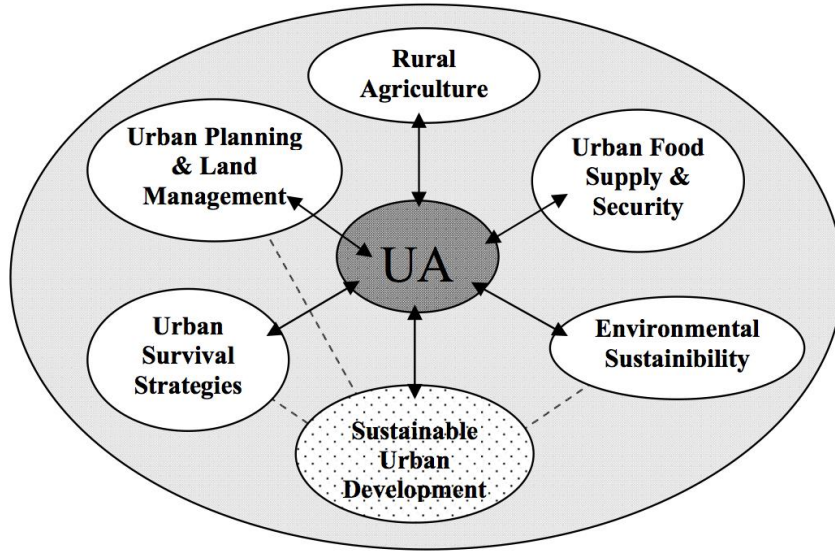
Şekil B.2 : Bilgi kenti ve politika alanlarının etkileri (van den Berg, 2005).

İstanbul’u gelecekte nasıl bir kent olması konusunda farklı vizyonlar dile getirilmiş, ancak üzerinde uzlaşılmış tek sektörlü bir yönden çok, üzerinde uzlaşılmamış çok yönlü ekonomik gelişme vizyonu ortaya konulmuştur (Beygo ve Akın, 2014). Bu vizyon bileşenleri arasında bilgi ekonomisi, lojistik, gayrimenkul, finans, kültür ve turizm, spor, moda ve tekstil gibi sektörler yer almaktadır.

Dikkat edildiği takdirde van den Berg modelinde ekonomik sektörlerin ille de bilişim teknolojileri tabanlı olduğuna yönelik ya da başka bir sektörü öncülleyen bir tespit yoktur. Bu bağlamda tartışmanın kapsamı ve kavramsal netlik için en çarpıcı örnek olarak bu bölümde sürdürülebilir kentsel gelişme için *kentsel tarım* seçilmiştir.

Birden çok farklı sektörde gelişme vizyonu ortaya konulan İstanbul için, bilimsel çevrelerde kuramsal olarak en zayıf halka olan tarımsal vizyon tartışmaya açılmıştır. Kent tanımı arasında yer alan tarım dışı işlevlerin yoğunlaştığı alan tanımlaması, tarımı kırsal karakterli, az gelişmişlik göstergesi ve önemi azalan bir sektör olarak algılanmasına sebep olmuştur. Ancak ne var ki dünya örnekleri incelendiğinde küresel sürdürülebilir kalkınma gündemine ek olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin neredeyse tamamında kentsel işlevlerin bir parçası haline gelen tarım, kavramsal ve sektörel olarak gayrimeşrulaştırılabilecek bir konu değildir.

Şekil B.3'te kentsel tarımın sürdürülebilirlik boyutları Bin Yıl Kalkınma Hedefleri ile ilişkilendirilerek sunulmuştur. Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlar 2006 yılındaki World Urban Forum II'de tartışılmıştır.



Şekil B.3 : Kentsel tarımın sürdürülebilirlik boyutları, (Mougeot, 2006).

Özellikle kalkınma çalışmaları kentsel alanlarda tarımsal faaliyetlere dikkati yöneltmiştir (World Bank, 1994; UNDP, 1996). Bu dikkat hem yerel hem de küresel ülkelerde proje geliştirme, mukayese, politika eşgüdümü boyutlarına sahiptir.

Örneğin Vancouver’da düzenlenen World Urban Forum’da kentsel tarım (*İng.*urban agriculture) gündem maddelerinden biri olmuştur. Bir zamanın hakim bakış açısına göre birbirine zıt olan iki kavramın buluşması (kent ve tarım) olan kentsel tarım, toplumları tüm dünyada doğayla barışık, daha sağlıklı, daha sürdürülebilir yapmakta, kentleri ise daha yeşil, daha kapsayıcı ve toplumsal olarak bütünleşik hale getirilmesine yardımcı olmaktadır (White, 2005; Platt, 2003).

Bir çok kavram gibi kentsel tarımın da üzerinde uzlaşmış bir tanımı bulunmamaktadır. Örneğin Nugent (1997) kentsel atıkları da kullanarak daha taze ve makul fiyatlı ürün yetiştirirken daha çok kentsel yeşil alan üreten bir işlev olarak tanımlamaktadır. Resmi web sitesinden alınan bilgilere göre uluslararası bir STK olan Kentsel Tarım ve Gıda Güvenliği Araştırma Merkezi rUAF (*İng.*research center for Urban Agriculture & Food security), kentsel tarımın net ve sade tanımını yapmıştır; *kentlerin içinde ve çevresinde bitki yetiştirip hayvancılık yapmak*. Peki tarımın kentselliğini yada kırsal karakterini ayırt eden nedir? Yine rUAF kentsel tarımın kentsel ekonomi ve ekolojik sistemin bütünleşik bir parçası olduğunu ifade ediyor. Bunun içinde kentte yaşayanların hem üreten hem de tüketen olmaları, organik atıkların ve atık suların yeniden kullanımı, kentsel ekolojiye pozitif ve negatif etkileri, kentsel politikalar ve planlamalardan etkilenmesi, gayrimenkul sektörünün baskısı bulunmaktadır.

İstanbul, dünyadaki diğer metropoller gibi büyük sorunlarla karşılaşmaktadır. Metropoliten büyüme ile ilgili merkezi ve yerel yönetimler ile araştırmacılar tarafından ifade edilen konular arasında yaşam kalitesi, su ve atık yönetimi ve toplumsal konular gelmektedir. Yasal ve kurumsal çerçevelerdeki konular, küresel rekabet ve AB üyeliği perspektifi ile ilişkili olarak sürdürülebilir kentsel gelişme ve kalkınma kavramının tüm bunları kapsaması sebebiyle önemli bir yeri vardır ki, kentsel tarım bu sürdürülebilirliğe ulaşılması için anahtarlardan biridir. İstanbul özeline geldiğimiz zaman kentselliği, metropolitenliği ile farklılaşan bu coğrafyada, kentsel tarım yerine metropoliten tarım kavramı önerilebilir. Çünkü geleneksel kentsel tarım kavramsallaştırmasında kent çeperi tarım, İstanbul’da daha çok kırsal karakterli köyleri ve çevrelerini, kentsel tarım ise daha çok tarihi kent merkezlerinde yer alan ve son 50 yıldır kentleşen eski bostanlara tekabül etmektedir.

Bu bağlamda *metropolitan tarım* kavramı tartışmaya açılabilir. Bu tartışmanın üç boyutu bulunmaktadır. Birincisi tarihsel arka plan, ikincisi metropolitan ölçekli planlama, üçüncüsü ise proje seviyesinde yapılan aktivite ve analizlerdir.

Kentsel tarımın İstanbul’la özdeşleşen özel bir kavramı bulunmaktadır; *bostan*. İstanbul’la özdeşleştiği için Güneydoğu Avrupa, Karadeniz, Anadolu, Ortadoğu havzalarındaki uygulamaları da sosyo-kültürel olarak etkileyen bir boyutu da söz konusudur. Eski şehir surları çevresinde ve kentin çeşitli noktalarında sebze yetiştirmek amacıyla kurulan, bir zincir halindeki bahçe sisteminin en küçük birimidir. Taze ve lezzetli organik besin sağlamasının ötesinde uzun süreli bir geleneğin devamı olarak yeşil alan olarak estetik bir unsur olmaktadır. Kaldjian (2004) bin yıllık bir sürdürülebilirlik bağlamında İstanbul’un önemini ve tarihsel olarak geçerliliğini kentsel tarım literatürüne sokmuştur. Kaldjian bostanların kentsel sürdürülebilirliğin bir kanıtı olarak İstanbul’un geleceğine katkı için ciddi bir anlamlı potansiyel taşıdığını vurgulamaktadır.

Bostanlar kentin gelişimiyle birlikte gelişmiştir. Önce Tarihi Yarımada içi ve çeperinde, daha sonra da diğer yerlerde gelişen bostanlar Kaldjian’a (2004) göre 1998-2005 yıllarına kadar sayıları çok azalmakla beraber az da olsa şehirde bulunmaktadır. Bostanların büyük bir kısmı işlevlerini değiştirerek araç parkı, konut veya ticaret alanlarına dönüşmüşlerdir. En yoğun olduğu dönemde Tarihi Yarımada’nın %20’si bostanlarla kaplı olup şehri beslediği aşikardır. Bugün hala Kara Surlarının⁵ bir kısmının yanında, Boğaziçi tepelerinde ve vadilerinde, ayrıca çeşitli noktalarda dağınık olarak bulunmaktadır. Bugün bir çok semt, mahalle ve yerleşme isminde yer alan bostan sözcüğü, daha önceden o alanlarda bostanların olduğunun kanıtlarından biridir. Caddebostan, Çukurbostan, Bostancı bunlardan sadece birkaçına örnektir.

İkinci boyutta örnek, metropolitan ölçektedir. 2005 yılı rakamlarına göre İstanbul il sınırları içinde Avrupa ve Asya yakaları toplamı 146.574 hektar ile il toplam alanının %27,6’sı tarımsal faaliyetler için kullanılmaktadır. Bu faaliyetlerin büyük kısmı,

⁵ 2015 yılına kadar Kara Surları yanında bulunan bostanlar hala aktif olarak işlenmekteydi. Bu konudaki bilinç eksikliği tüm dünyaya gururla gösterilecek bir işlev yerine utanılacak ve imara açılacak bir olasılığın gündemde tutulması düşündürücüdür.

bahçe ve sulu tarıma oranla daha fazla oranda olan kuru tarım olup, Avrupa yakası Asya yakasından daha yoğun tarımsal faaliyete ev sahipliği yapmaktadır. Bunun sebebi toprak yapısı, arazi kabiliyeti, doğal ve jeolojik yapı ile ilişkilendirilmektedir.

Geleneksel olarak kent çeperi ve içinde yapılan tarımsal etkinliklerin yanında sonradan geliştirilen kentsel tarım projeleri de bulunmaktadır. Örnek olarak seçilen yerel ölçekteki kentsel tarım projesi, bir AB projesi kapsamında Ulaşılabilir Yaşam Derneği tarafından yürütülmüştür. Daha önceden Sosyal Kalkınma Gönüllüleri Derneği olarak başlayan sonra Ulaşılabilir Yaşam Derneği (UYD) olarak devam eden ekip çevre koruma ve kentsel tarım için 2006 yılında çalışmalarına devam etmiştir. Yeni proje önerileri çalışmaları arasında Şile, Durusu, Kırac ve 75.Yıl Mahallesi gibi metropol çeperlerinde bulunan yerleşmeler hedef seçilmiştir. Tez çalışmasında işlenen yasal ve yönetsel dinamizmin bir parçası olarak 2006 yılında ilk kademe belediyesi statüsünde olan ve Büyükçekmece İlçesi sınırları içinde yer alan Gürpınar Belediyesi ev sahipliğindeki proje, kısaca Gürpınar Kent Tarımı Projesidir. Proje Hollanda'dan Research Center for Urban Agriculture (rUAF) ve Action Group on Erosion, Technology and Concentration (ETC) International teknik desteği, Central Finance and Contract Unit (CFCU)/ Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) mali desteği, UYD ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) yürütücülüğünde yürütülmüştür. Tam adı *Kent Tarımı Aracılığı ile Risk Altındaki Grupların İstihdam ve Gıda Güvenliğinin Sağlanması Projesi* olan proje kapsamında başlangıç etkinliği olarak *Urban Agriculture* isimli derginin Türkçe özetinden oluşan *Kent Tarımı* dergisi çıkarılmıştır. Toplum temelli kalkınma ilkesinden hareketle, proje aşamaları hazırlık, eğitim/idman ve kapasite geliştirme, uygulama/ekim ve izleme aşamalarından oluşmaktadır. Gürpınar Belediyesi projenin uygulama/ekim aşaması için yaklaşık 2,5 hektar alan, proje yönetimi, eğitimler için 120 metrekare ofis ayırmış, ayrıca sulama kanalları ve yolların açılması gibi işleri yürütmüştür. Ayrıca yerel yönetimlere projenin anlatılması, eğitilecek gönüllülerin ve eğitimcilerin tespiti gibi hedefler de gerçekleştirildikten sonra, Türkiye'de ilk defa yeni bir plan lejantı ile proje alanının imar planlarında işlevinin *Kentsel Tarım Eğitim ve Uygulama Alanı* olarak değiştirilmesi gibi öncü bir davranış gerçekleştirilmiştir.

Eğitim aşamasında kapasite geliştirme, ileri kompostlama, kuramsal ve uygulamalı tarımsal teknikler çok disiplinli bir perspektifle katılımcılara temin edildikten sonra yerel basının ilgisiyle birlikte ekim başlamıştır (UYD, 2005-2006).

Mikro ölçekli bir kentsel tarım projesinin gerçekleştirilmesi yerel kentsel imar ve kalkınma politikalarında kentsel tarımın entegrasyonu, adaptasyonu, kabulü ve büyükşehir ölçeğinde bir proje yapılması için bir adım niteliğindedir. Diğer bir açıda bakıldığında metropoliten/büyükşehir planlama otoritelerinin tarımın rolünü içselleştirdiği anlaşılmaktadır. Bunun kanıtı, on yıldan beri bütüncül bir planı olmayan İstanbul için hazırlanan ve onaylanan 1/100.000 ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planıdır. Yeni lejantlar arasında ETTA (Ekolojik Turizm ve Tarım Alanları) ve TPA (Tarımsal Planlama Alanları), metropolün her iki yakasında kent çeperlerinde yer almaktadır. Bu büyükşehirin planlama açısından bir eğilimini göstermektedir. Lakin bu üst ölçekli planın doğrudan gerçekliği belirlediği yanılması ve safsatası aktörler arasında çok yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Planlı bir kültür ve gelenekten gelen, tek planı çevre düzeni planı olan ve harfi harfine buna uyum sağlanan bir dünya İstanbul için geçerli değildir. Üst ölçekli plan kararlarının, alt ölçekli planlar ile operasyonel hale gelmesi, yerel arazi kullanım ve eylem planlarının hazırlanarak sürdürülebilirlik hedeflerinin tanımlanması gerekmektedir.

Şekil B.4'te İstanbul'da birinci öncelikli potansiyel organik tarım alanları görülmektedir (Bimtaş, 2011).

5262 sayılı Organik Tarım Kanunu'nun 2004 yılında yürürlüğe girmesi, bir yıl sonra uygulama yönetmeliğinin yayımlanması kentsel tarım faaliyetlerinin yasal temelini oluşması açısından yeni ve önemli gelişmelerdir. Bununla beraber, son yıllarda Türkiye'de *ekoloji*, *eko-turizm*, *ekolojik-tarım*, *eko-agro turizm*, *parmakültür* gibi kavramların yaygınlaşması, yeterli talebin oluşmasına katkı sağladığı gibi, yerel düzeyde kentsel gelişme ve imar süreçlerinde yasal olarak karar verici konumunda olan aktörlerin farkındalıklarının arttırılmasına katkı sağlamaktadır. Lakin AB ve Türkiye arasında devam eden üyelik müzakereleri kapsamında tarımsal üretimin sınırlandırılması ve tarım politikalarının bu doğrultuda şekillendirilmesi ciddi bir sorun olarak algılanmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Ulaş Akın
Doğum Tarihi ve Yeri: 24/10/1976, İstanbul
E-posta : akin.ulas@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2000, İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü
- **Yükseklisans** : 2004, İstanbul Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlaması Anabilim Dalı, Bölge Planlama Programı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2014 – devam *Moderatör ve Raportör*
İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi), SEiSMiC FP7 Projesi (Societal Engagement in Science Mutual Learning in Cities)
- 2014 *Eğitimci ve Panelist*
ÉPFL (École Polytechnique Fédéral de Lausanne) ve BAU (Bahçeşehir Üniversitesi), iGLUS - Innovative Governance of Large Urban Systems Yüksek Lisans Programı
- 2014 *Proje Uzmanı*
URBACT II Program, USEAct Urban Sustainable Action Projesi, İstanbul
- 2011 – devam *Dış Projeler Şefi / Şehir Planlama ve Kentsel Tasarım Şefi*
İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi), BİMTAŞ (Boğaziçi İnşaat Müşavirlik AŞ)
- 2011 – devam *Şehir Planlama Çalışma Grubu Üyesi (UP TF)*
NALAS (Network of Associations of Local Authorities in South Eastern Europe), MBB (Marmara Belediyeler Birliği)
- 2012 *Özel İhtisas Komisyonu Üyesi*
Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı, Mekansal Planlama Özel İhtisas Komisyonu, Ankara

2012	<i>Danışman</i> 5.IABR (International Architectural Biennial Rotterdam)
2010 – devam	<i>Araştırmacı / Ortak</i> Play The City Foundation, Amsterdam ve İstanbul
2008 – 2011	<i>Şehir Plancısı</i> İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi), BİMTAŞ (Boğaziçi İnşaat Müşavirlik AŞ)
2006 – 2008	<i>Telif Sözleşmeli Uzman</i> İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi), BİMTAŞ (Boğaziçi İnşaat Müşavirlik AŞ), İMP Metroliten Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi
2010 – 2011	<i>Proje Ortağı</i> TReC The Responsive City Network, 2010 European Capital of Culture Agency, Yap-Yaşa Projesi
2011	<i>Eğitmen</i> Studio Metropolitana, Danube Workshop, Budapeşte
2008	<i>Proje Uzmanı Asistanı</i> UNDP Turkey (United Nations Development Program), Integration of Sustainable Development in to Sectoral Policies Project
2008	<i>Telif Sözleşmeli Uzman</i> GYO-DER Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Derneği
2006 – 2007	<i>Proje Kolaylaştırıcısı</i> Sustainable Urban Regeneration in the Republic of Turkey: Enabling Local Authorities and Citizens through the Regeneration of Istanbul Metropolitan Area Project
2006	<i>Proje Asistanı</i> ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) Zürich, “Ausfahrt Goekturk” Urban Research Studio WS 05/06
2002 – 2004	<i>Öğrenci Asistan</i> İTÜ Çevre ve Şehircilik UYG-AR Merkezi
2001	<i>Ulaşım ve Trafik Analizi Asistanı</i> Plan Ofis Ltd.
2000	<i>Planlama Ekibi Üyesi</i> İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) Geliştirme Vakfı

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Beygo, C. ve **Akın, U.** 2014. Bilgi Ekonomisi ve Kentler Bağlamında İstanbul'un Çoklu Vizyonu ve Planlama Stratejileri, *13. Ulusal Bölge Bilimi / Bölge Planlama Kongresi (2010: İstanbul) Bölgesel Gelişme İçin Yapılanma Gündemi Bildiriler Kitabı*, ISBN: 978-975-461-518-0, Y.T.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Sayı: YTÜ.MF-2015.0890, 38-51.
- **Akın, U.**, Ataoğlu, B., Karatay Evren, F., İrmek, Ö., Kısar Koramaz, E. Özalp, S., 2014. İstanbul ve Marmara Bölgesinde Planlama Deneyimi ve Çıkarılan Dersler (Özet), *13. Ulusal Bölge Bilimi / Bölge Planlama Kongresi (2010: İstanbul) Bölgesel Gelişme İçin Yapılanma Gündemi Bildiriler Kitabı*, ISBN: 978-975-461-518-0, Y.T.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi Sayı: YTÜ.MF-2015.0890, 27.
- **Akın, U.**, 2014. Istanbul: A Decade of Planning Experience Challenged The Discipline. *HafenCity University Hamburg Master's Course Seminar*, 10/06/2014, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2013. Understanding Governance and Planning Dramaturgy of the City of Transition. *UvA Universiteit von Amsterdam Master's Course Seminar: Global City Istanbul*, 26/03/2013, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2013. Metropolitan Planning and Management Challenges of Istanbul. *Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft, Gemeente Rotterdam Master City Developer Seminar*, 16/05/2013, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2013. Understanding Participatory Dynamics of Urban Regeneration in Istanbul. *TU Berlin Participatory Urban Regeneration Programme Istanbul Workshop: Stories of Formality, Narratives of Informality*, 8/11/2013, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2013. Serious Gaming: Building Collective Intelligence for Smart Cities. *Innovation and Entrepreneurship Institute Human Face of Smart Cities Seminar*, 04/02/2013, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2011. Urban Agriculture: An Instrument for Sustainable Urban Development in the Metropolitan City of Istanbul, *Journal of Environmental Protection and Ecology* Vol.12 No. 4A, 2245-2254.
- **Akın, U.**, 2011. Linking Public Management and Urban Governance and Planning With Goffman's Sociological Framework. *TU Berlin Urban Management Master's Program Semineri*, 15/04/2001, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2011. Urban Management in 21st Century: Strategic Visioning Istanbul. *PMI Turkey Project Management Summit 21st Century Strategic Competence*, 23/09/2011, İstanbul.

- **Akın, U.**, 2011. Environmental Planning Experience in Istanbul. *IWA Cities of the Future Istanbul Strategy Workshop*, 09/02/2011, İstanbul.
- Özkan, M. & **Akın, U.**, 2010. Learning From Istanbul Regeneration Projects. *14. IPHS International Planning History Society Congress*, 15/06/2010, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2010. Dataract: Through Planning the Metropolis, *Amber'10 Datacity Art and Technology Festival*, 07/11/2010, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2010. Strategic and Ecologic Planning in Urbanism: Istanbul Case. *9th City Planning Forum of Kazakhstan & 3rd Architecture and Urbanism Congress of Turkic Speaking Countries*, 26/05/2010, Astana, Kazakhstan.
- **Akın, U.**, 2010. Challenges of Urban Planning in Istanbul: 2005-2010. *Istanbul, A Sustainable City: IFEA l'OUI Seminars 2009/2010*, 24/03/2010, İstanbul.
- Erkut, G. & **Akın, U.**, 2010. Longitudinal Analysis on Istanbul Metropolitan Municipality, 'Culture, Cohesion and Competitiveness: Regional Perspective' *48th Congress of European Regional Science Association*, Paper No: 431, Abstract Book, Liverpool, United Kingdom.
- **Akın, U.**, 2010. Urban Planning and Data in the Digital Age. *Amber PLATFORM DATACITY Seminar Series*, 25/09/2010, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2010. Planning and Governance in Istanbul: The IMP Experience. *LSE London School of Economics and Political Science Urban Age Program City Making Course Seminars*, 22/03/2010, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2009. Citywide Strategic Planning in Istanbul. *LSE London School of Economics and Political Science Urban Age Program City Making Course Seminars*, 19/02/2009, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2009. İstanbul ve Marmara Bölgesi'nde Üst Ölçekli Planlama Deneyimi. *MBB Marmara Belediyeler Birliği Sürdürülebilir Kalkınma Seminerleri*, 25/11/2009, İstanbul.
- Sönmez, Ö., Ataoğlu, B., **Akın, U.**, Kısar Koramaz, E., 2009. Regional Planning Practice in an Ecologically Sensitive Area: Thrace Sub Region Experience, "Life Quality and Capacity Building in the Frame Safe Environment", *4th International Environmental Conference of Katerini-Pieria Abstract Book*, Balkan Environmental Association (B.EN.A), Katerini, Greece.
- Karatay Evren, F., İrmek, Ö., Özalp, S., Ataoğlu, B., **Akın, U.**, Kısar Koramaz, E., 2009. İstanbul ve Marmara Bölgesi'nde Üst Ölçekli Planlama Deneyimi ve Çıkarılan Dersler, *1. Güney Marmara Bögesel Gelişme Sorunları Sempozyum Kitabı*, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma, Balıkesir.

- Dericioğlu, K.T. ve Akın, U., 2008. İstanbul'da Metropoliten Planlama Süreci: Neden ve Nasıl Bir Nazım Plan?, *BİRLİK Dergisi*, MBB Marmara Belediyeler Birliği Yayınları Yıl 7, Sayı 8, İstanbul.
- Akın, U., 2007. Mapping Uncertainties in Urban and Regional Planning Game: Case of Metropolitan Planning in Istanbul, *47th Congress of the European Regional Science Association Abstract Book*, Paris, Fransa.
- Akın, U., 2006. İyi Kentsel Yönetişim ve Kapasite Geliştirme. İstanbul Valiliği AB Koordinasyon Merkezi Seminerleri, 10/08/2006, İstanbul.

Diğer Yayınlar, Sunumlar ve Patentler:

- Akın, U., 2014. Identifying the Legal and Regulatory Framework. *The Durst 2014 Conference, From Port to People: Reinventing Urban Waterfronts*, Columbia University CURE & GSAAP, 25/04/2014, New York, ABD.
- Akın, U., 2011. Who Governs Istanbul's Northern Peripheries?. *TU Delft & 5.IABR International Architectural Biennial Rotterdam Managing The Unmanageable Seminar*, 12/03/2011, İstanbul.
- Akın, U. & Ataoğlu, B., 2008. Role of Local Governments in Coastal Zone Management, Istanbul Case. *Coastal Zone on the Black Sea & the Sea of Azov, EU FP6 ENCORA Project Seminar*, 16-19/06/2008, Sivastopol, Ukrayna.
- Akın, U., 2008. Metropoliten Kent Yönetiminde İletişim ve Eşgüdümün Bilişim Teknolojileri Işığında Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği, *İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özetleri Kitabı 1987-2008*, Ergun, N. ve diğerleri, İTÜ Mimarlık Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Akın, U. & Elliot, I. A., 2007. Regional Development and Social Capital in Istanbul: A Case for Regional Development Agencies, *47th Congress of the European Regional Science Association Abstract Book*, Paris, France.
- Akın, U., 2007. Functioning of Public Interest Awareness in Public Participation. *TADILAT'07 Building Renovation Fair*, 08/06/2007, İstanbul.
- Akın, U., 2005. Strategic Urban ICT Management in Metropolitan Governance: Understanding Istanbul Case. *45th Congress of the European Regional Science Association - Land Use and Water Management in Sustainable Network Society*, Vrije Universiteit Amsterdam, 23-27/08/2005, Amsterdam, The Netherlands.
- Akın, U., 2003. Metropoliten Kent Yönetiminde İletişim ve Eşgüdümün Süreçlerinin Bilişim Teknolojileri Çerçevesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Modelinde Değerlendirilmesi. *8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 27. Kolokyum-Şehircilikte Reform*. 06-08/11/2003, Mersin.

- **Akın, U.**, 2003. İstanbul'da Büyükşehir Belediyesi Modelinde İletişim ve Eşgüdüm Süreçlerinin Bilişim Teknolojileri Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *Şehircilikte Reform - Dünya Şehircilik Günü 27. Kolokyumu Bildiri Özetleri Kitabı*, TMOBB Şehir Plancıları Odası, Ankara.
- **Akın, U.**, 2002. Assessment on Communication and Coordination Processes in the Frame of ICT in the Metropolitan Management Istanbul. *10.Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi - Urban and Regional Transformation: EU Integration*, 17-18/10/2002, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2002. Assessment on Communication and Coordination Processes in the Frame of ICT in the Metropolitan Management in Istanbul, *10.Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi*, Eyüboğlu, E., Ertekin, Ö. (Ed.), İTÜ Mimarlık Fakültesi, ISBN: 9755612327, 9789755612324, İstanbul.
- **Akın, U.**, 2000. 3.Bin Yılda Şehirler: Küreselleşme, Mekan, Planlama, *3.Bin Yılda Şehirler: Küreselleşme Mekan – Planlama, Dünya Şehircilik Günü 23.Kolokyumu 8-9-10 Kasım 1999*, Dinçer, İ. (Ed.), Yıldız Teknik Üniversitesi Basım Yayım, İstanbul.
- Dökmeci, V., Mutlu, H., **Akın, U.**, Çetiner, M., 2000. İstanbul'da Ofis Değerleri Dağılımı Analizi, *ADRES – Aylık Yerleşme Trendleri Dergisi*, Şubat Sayısı, İstanbul.
- **Akın, U.**, 1998. Yap-Boz Kafes, Makale/Deneme, *YAPI Dergisi*, Yapı-Endüstri Merkezi Yayınları, 205/30, Aralık, İstanbul.