

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KENTSEL DÖNÜŞÜM ÇALIŞMALARI  
SÜRECİNDE YAŞANAN PROJE YÖNETİMİ  
SORUNLARI:  
KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**EDA ÇAÇTAŞ**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI**

**KENTSEL DÖNÜŞÜM ÇALIŞMALARI  
SÜRECİNDE YAŞANAN PROJE YÖNETİMİ  
SORUNLARI:  
KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**EDA ÇAÇTAŞ**

**Tez Danışmanı: Doç Dr. SIRMA TURGUT**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

Tezin Adı: Kentsel dönüşüm çalışmaları sürecinde yaşanan yönetsel sorunlar:

Küçükçekmece örneği

Öğrencinin Adı Soyadı: Eda ÇAÇTAŞ

Tez Savunma Tarihi : 15.04.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Tunç BOZBURA  
Enstitü Müdürü

.....

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN  
Program Koordinatörü

.....

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmzalar**

Tez Danışmanı : Doç Dr. Sırma TURGUT

.....

Üye : Doç Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

.....

## ÖNSÖZ

Kentsel dönüşüm çalışmalarının ilgi alanına giren sorun çok kapsamlı ve karmaşıktır. Bir bölgenin ekonomik, fiziki ve çevresel koşullarının iyileştirilerek sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi kentsel dönüşüm süreci kapsamında alt açınımlara gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan ve farklı sistem ve örgütlenme kültürüne sahip kentsel dönüşüm projelerin oluşturulması ve uygulanması bir sistemi gerekli kılar. Bu sistem proje yönetim sistemidir. Her yönetim faaliyeti gibi kentsel dönüşüm proje yönetimi de planlanma, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle etkinlik ve başarı kazanabilecektir.

Tez hazırlığım ve çalışmalarım süresince bana bir an bile desteğini esirgemeyen, değerli bilgi birikimiyle beni yönlendiren, yılgınlığa düşmeme izin vermeyen tutumu ile beni her zaman cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum sevgili hocam Sayın, Doç. Dr. Sırma TURGUT'a, jürideki olumlu tutumları ile beni cesaretlendiren, eleştirileriyle tezime katkı sağlayan sayın jüri üyeleri; Doç Dr. Pelin Pınar ÖZDEN ve Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN'ne en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca bana uzun süre sabırla desteklerini esirgemeyen aileme ve dostuma teşekkür ederim. Ve son olarak KAHRAMANIM oğlum METE' me... Seni seviyorum.

Eda ÇAÇTAŞ

İstanbul, 2014

## ÖZET

### KENTSEL DÖNÜŞÜM ÇALIŞMALARI SÜRECİNDE YAŞANAN PROJE YÖNETİM SORUNLARI: KÜÇÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ

Eda Çaçtaş

Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç Dr. Sırma TURGUT

Mayıs, 2014, 74 Sayfa

Bu çalışma hedeflerine ulaşılarak, başarılı bir uygulama görebilmek için kentsel dönüşüm projelerinde, proje yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, koordinasyon ve denetim mekanizmasını kurgulayan ve yöneten bir sistemin gerekliliğine odaklanmaktadır. Kentsel dönüşüm projelerindeki farklı ve özgün süreçlerin yönetiminin; merkez ve yerel ölçekteki kurumların etkin iletişimi ve koordinasyonu ile sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Yönetimsel başarı için kontrol mekanizması ile içsel ve dışsal olmak üzere gerekli denetimin sağlanmasının önemi de belirtilmektedir.

Yapılan literatür araştırması sonucu kıt bir kaynak olan zamanın doğru planlanması, proje ekibinin doğru yönlendirilmesi ve liderin yönetim becerisine sahip olması ile uygulama sürecinin yönetim bütünlüğünün sağlanabileceği görülmüştür. Parçacıl ve anlık çözümlere atlılık olacak şekilde dönemsel iş planlarından kaçınılarak, kapsamlı faaliyet tanımlamalarını barındıran ve olası riskleri öngörerek bertaraf etme yollarının da işlendiği proje iş planı dokümanının hazırlanmasının kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

Bu tez, kentsel dönüşüm projelerinde yaşanan yönetsel sorunlara çözüm olacak mekanizmaların ve yönetim fonksiyonların neler olduğu hususunun bir pilot uygulama deneyimi kapsamında ortaya konduğu özgün bir çalışma olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Proje yönetimi, kentsel dönüşüm, dönüşüm süreç yönetimi.

## ABSTRACT

### EXPERIENCED PROJECT MANAGEMENT PROBLEMS IN THE PROCESS OF URBAN TRANSFORMATION CASE STUDIES IN KUCUKCEKMECE

Eda ataş

Urban Systems and Transportation Management Program

Supervisors: Do Dr. Sırma TURGUT

May, 2014, 74 Pages

In order to achieve a successful application by getting the targets of this paper work in urban transformation projects, it needs to be focused on in a system which has project managing functions, planning, management of coordination and auditing mechanism. It is emphasized that different and genuine processes in urban transformation project' s management can be achieved by efficient communication skills developed with central and local scaled institutions. For the managerial success with the control mechanism in regard to both endogenously and exogenously, it is said to be important to obtain the necessary auditing activities.

It' s been seen from the literature search that application process management unity can be obtained by the planning of scarce source of time, leasing of the project team and management capability of the leader. It's been understood that preparing a project work planning documentation, which has comprehensive activity definitions and shows some ways to cope with possible risks and help staying away from periodic working plans including momentary and partial solutions.

This thesis is a genuine study which comprises mechanisms for management problems and a pilot application experience for management functions in urban transformation projects.

**Key Words:** Project management, urban transformation,, transformation operations management.

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 ÇALIŞMANIN AMACI</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>3</b>
<b>2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 KENTSEL DÖNÜŞÜM KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1.1 Kentsel Dönüşümün Hedefleri</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1.2 Türkiye’de Kentsel Dönüşümün Tarihsel Gelişimi</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.3 Kentsel Dönüşüm ve Kentsel Kimlik</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 PROJE YÖNETİMİ ve KENTSEL DÖNÜŞÜM KAVRAMLARI</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1 Kavram Olarak Proje Tanımı</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1.1 Projenin özellikleri</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.1.2 Projenin türleri</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Kavramsal Olarak Yönetim Kavramı</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3 Proje Yönetimi</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3.1 Proje yönetiminin yararları</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3.1 Proje yönetim sürecinin özellikleri</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.4 Proje Yönetim Fonksiyonları</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.4.1 Planlama</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.4.2 Örgütlenme - organizasyon</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4.3 Yürütme</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.4.4 Koordinasyon</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.4.5 Denetim /kontrol faaliyetleri</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3 BÖLÜM SONUCU</b> .....	<b>33</b>
<b>3. KENTSEL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE PROJE YÖNETİMİ</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 KENTSEL DÖNÜŞÜM VE PROJE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1.1 Yönetim ve Stratejik Planlama</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1.2 Yönetim ve Liderlik</b> .....	<b>37</b>

<b>3.2 KENTSEL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE PROJE YÖNETİM ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA ETKİLİ FAKTÖRLER .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.1 Planlama.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2 Denetim Etkinliği.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.3 Etkili Zaman Kullanımı.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.4 İdarecinin Rolü.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.5 Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.5.1 Ekip Çalışması.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.5.2 Etkin İletişim Sistemi.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.5.3 Çatışmaların Ortadan Kaldırılması.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.5.4 İşbirliği.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.5.5 Paylaşım.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.5.6 Nitelikli İnsan.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.6 Genel Faktörler.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.6.1 Hukuki Faktörler.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.6.2 Politik Faktörler.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 6306 SAYILI AFET RİSKİ ALTINDAKİ ALANLARIN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ HAKKINDA KANUN.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 BÖLÜM SONUCU.....</b>	<b>50</b>
<b>4. KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ KENTSEL DÖNÜŞÜM PROJESİ YÖNETİM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 PROJE ALANI HAKKINDA GENEL BİLGİ .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2 PROJE HAKKINDA GENEL BİLGİ .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3 ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4 ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.1 Proje Yönetim Etkinliği Açısından Sürecin Planlanması... ..</b>	<b>58</b>
<b>4.4.2 Proje Yönetim Etkinliği Açısından Doğru Zaman Kullanımı ve Etkin İletişim .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.3 Proje Yönetim Etkinliği Açısından Denetimin Sağlanması.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5 BÖLÜM SONUCU.....</b>	<b>66</b>
<b>5. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>75</b>



## TABLULAR

Tablo 2.1: Operasyon ve projelerde ortak özellikler .....	17
Tablo 2.2: Operasyon ve projelerde farklı özellikler .....	17
Tablo 2.3: Proje Yönetiminde 7-S.....	23
Tablo 3.1: Kentsel Dönüşüm Sürecini Etkileyen ve Süreçten Etkilenen Taraflar .....	37
Tablo 3.2: Liderin ve Yöneticinin Odaklandığı Konular .....	39
Tablo 4.1: Kentsel Dönüşüm Alanının Çevresel Donatılara Olan Mesafesi.....	55

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Projeden Etkilenenler .....	21
Şekil 2.3: Kurumsal Hedefler .....	24
Şekil 2.4: Fayol'a Göre Yönetim Fonksiyonları .....	26
Şekil 2.5: Yönetim Fonksiyonları .....	27
Şekil 3.1: Proje Liderinin ve Proje Yöneticisinin Rollerini.....	38
Şekil 4.1: Kanarya Mahallesi Konumu .....	52
Şekil 4.2: Kanarya Mahallesi Sınırları ve Kentsel Dönüşüm Alanı .....	53
Şekil 4.3: Kentsel Dönüşüm Alanının Konumu .....	53
Şekil 4.4: Kentsel Dönüşüm Alanı ve Çevresel Donatılar .....	54
Şekil 4.5: Riskli Alanın Havadan Görünümü.....	55
Şekil 4.6: Riskli Alandaki Fizik-Mekan Dokusu .....	56
Şekil 4.7: Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi Yerel Yönetim Organizasyon Şeması.....	58
Şekil 4.8: Proje İş Planı Dokümanı Kapsam Şeması .....	61
Şekil 4.9: Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi Organizasyon Şeması .....	62
Şekil 4.10: Proje Süreç Bileşenleri .....	63
Şekil 4.11: Raporlama ve Kontrol Akış Şeması .....	66

# 1. GİRİŞ

## 1.1 ÇALIŞMANIN AMACI

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan sanayileşme, kentleşme ve 1950'lerde başlayan ve o dönemlerde devlet politikaları ile de desteklenen göç hareketlerinin fizik-mekana yansımaları, kentsel sorunların yaşandığı bölgelerde dönüşüm sürecini başlatmıştır. Böylelikle kentler; göç, sanayileşme, savaş ve afet gibi etkenler sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlara karşın, sahip olduğu dinamik yapı itibarıyla fiziksel, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda sürekli bir değişim ve dönüşüm ile karşı karşıya kalmaktadır.

Türkiye'de kentsel dönüşümün 1950'lerden bugüne üç farklı döneme göre farklılaştığı görülmektedir. Sanayileşme ile birlikte artan işgücü ve büyüme politikalarının yaygınlaştığı 1950'li ve 1980'li yıllar arası birinci dönemdir. Hızlı kentleşme sonucu ortaya çıkan ve boşluksuz büyümüş olan gecekonduların sağlıklılaştırılarak, apartmanlaştırılması ile farklı bir grubun hedeflendiği ve ekonominin dışa açıldığı 1980'li ve 2000'li yıllar arası ikinci dönemdir. Yerel yönetimin özel sektörle işbirliği yaptığı, apartman alanlarının iyileştirildiği ve dönüşüm kavramının ilk defa strateji olarak tanımlandığı 2000'li yıllar ve sonrası son dönemdir.

Azmanlaşarak sorun yumağı haline gelmiş olan çarpık kentleşme sonucu literatürümüze girmiş olan kentsel dönüşüm kavramı, ciddi planlama ve yönetim problemleri ile karşı karşıya kalmıştır. Kentsel Dönüşüm projeleri ile oluşturulan yeni kent parçalarının ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmesine imkan tanıyacak yeni yasal düzenlemelere ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda AB il uyum sürecinde kentsel dönüşüm konusu yoğun bir biçimde yer almış ve kamu yönetimi reformlarında kentsel dönüşüm konusunu içeren yasal düzenlemeler yapılmıştır. Yürürlüğe giren birçok yasanın ilgili hükümlerinin yanında proje özelinde yasal düzenleme de yapılarak kentsel dönüşüm projeleri hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Ancak ülke olarak maruz kalınan afet riski olası depremler, kentsel dönüşüm kavramına farklı bir boyut kazandırarak, afet riski altındaki alanların ve yapıların dönüştürülmesine yönelik olarak, idarelere yetki ve mali

kaynağı sağlayan bir dzenleme getirilmiştir. 31/05/2013 tarihli ve 28309 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yurrluğe giren 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile bir bölgenin ekonomik, fiziki ve çevresel koşullarının sürekli iyileştirilmesine yönelik kapsamlı ve bütünleşik bir eylem planı çalışmasını gerektiren kentsel dönüşüm olgusunun uygulanması hedeflenmiştir. En temel yasal dayanak 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun, uzun ve farklı dinamiklere sahip bir süreç olan kentsel dönüşüm uygulamaları için tek başına yeterli değildir. Çünkü merkezietçi bir yaklaşım içeren yasa ile kentsel dönüşüm stratejilerinin kurgulanmasında yerel verilerin belirleyici olduğu ve tek tip çözümler ve/veya kopya yaklaşımlarla yereldeki farklılıkları yönetmenin mümkün olamayacağı gözardı edilmiştir.

Bu kapsamda kentlerin risklerini ortadan kaldırarak daha yaşanabilir kaliteli çevrelerin oluşturulmasını hedefleyen 6306 sayılı yasa ve ilgili yönetmelikler doğrultusunda; farklı stratejileri barındıran kentsel dönüşüm alanların özgün süreçlerinin etkin yönetimi için; farklı rolleri barındıran, farklı örgüt kültürü ve sistemi olan merkezi ve yerel ölçekteki örgütlenmelerin, başından sonuna tüm kentsel dönüşüm sürecinin yönetebilecek sistematik bir yapıya sahip olmaması çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Merkezi yönetimin stratejik yönetim anlayışından uzak bir yaklaşımla riskli alan ilan edilerek yerel yönetim tarafından çalışmalarına başlanılan kentsel dönüşüm projeleri, sistematik bir yapıdan uzak ve yönetim işlevlerinden; planlanma, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve denetimden yoksun bir biçimde uygulanmaktadır. Bu noktada çalışmanın temel amacı; kentsel dönüşüm uygulamalarında proje yönetiminin etkinliği üzerinde en etkili faktörleri belirlemek ve buna bağlı olarak kamu sektöründeki kentsel dönüşüm uygulamalarında proje yönetiminin etkinliğini sağlayacak önerileri, Küçükçekmece deneyimini irdeleyerek ortaya koymaktır.

Çalışmada temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- a- Yerel ölçekteki örgütlenme yapısı kentsel dönüşüm uygulamaları sürecinde; planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve denetim mekanizmalarını kurgulamak ve yönetmek için yeterli midir?

- b- Merkezi örgütsel yapılanmasındaki hızlı ve sürekli değişimin kentsel dönüşüm uygulama sürecine olan etkisi nedir?
- c- Başarılı bir kentsel dönüşüm proje yönetim sürecinde zaman kullanımının önemi nedir?

Bu kapsamda çalışmanın hipotezi;

- i- Yerel ölçekteki örgütlenmelerde kentsel dönüşüm projeleri, etkin bir proje yönetimi ile uygulanmamaktadır.
- ii- Kamu örgüt yapısı yönetim kültürüne hakim, uzun vadeli planlamalar yapabilen, proje iş planları hazırlayabilen ve koordinasyon /organizasyon noktalarında gerekli yönetsel etkinliği gösterebilen kadrolara sahip değildir.

## **1.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Tez kapsamında kentsel dönüşüm projelerinin uygulama süreçleri yönetsel boyutuyla ele alınmıştır. Bu noktada, makro ölçekteki örgütlenmelerde sistematik altyapının yetersiz oluşunun ve mikro ölçekteki örgütlenmelerde proje yönetimi işlevlerindeki yoksunlukların yaratacağı sonuçlar; İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Kanarya Mahallesi 5011 Parsel ve Çevresini Kapsayan Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **1.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada, bilgi toplama aşamasında yerli ve yabancı literatür araştırması yapılmış ve daha önce yapılmış olan tez çalışmaları taranmıştır. Günümüzün önemli iletişim araçlarından biri haline gelen internet ortamından da konuyla ilgili medya taramasına gidilerek, makale ve röportajlardan yararlanılmıştır.

Nitel araştırma<sup>1</sup> metodu ile merkezi yönetim yetkilisi ve yüklenici temsilcisi ile yapılan yapılandırılmamış<sup>2</sup> görüşme, kişisel gözlem ve yargı ile pilot uygulama seçilmiş olan projenin doküman incelemeleri yapılarak, kişisel deneyimler metinleştirilmiştir.

---

<sup>1</sup> Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır (Yıldırım ve Şimşek 2008, s.39). Kişisel deneyim, içe bakış, yaşam öyküsü, görüşme, gözlemsel, tarihsel ve görsel metinler içermektedir.

<sup>2</sup> Sorular serbest, istenilen konuda derinleşilir, yanıtlar yönlendiricidir (Batı, H.A., 2004 Nitel Araştırma Yöntemleri)

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 KENTSEL DÖNÜŞÜM KAVRAMI

Kentler, sahip olduğu dinamik yapı itibariyle fiziksel, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda sürekli bir değişim ve dönüşüm ile karşı karşıya kalmaktadır. Dünyada kavramsal olarak kentsel dönüşümün ortaya çıkışı 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Türkiye’de ise İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan sanayileşme, kentleşme ve devlet politikaları sonucu ortaya çıkan göç hareketlerinin fizik-mekana yansımaları, kentsel dönüşüm sürecini başlatmıştır.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü (1992), ‘dönüşüm’ kelimesini, “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, tahavvül, inkılap, transformasyon” olarak tanımlamaktadır. İngilizce, transformation veya regeneration kelimeleriyle karşılık bulan “dönüşüm” sözcüğü, Red House Sözlüğü’nde, “transformation; şekil değişmesi, dönüşüm, dönüştürüm” olarak, regeneration sözcüğü ise, “yeniden teşekkül, yeniden doğma” anlamlarıyla yer almaktadır. Literatürde dönüşüm sözcüğü ile yapısal bir değişimden bahsedilmektedir. Dönüşüm basit anlamıyla, mevcuttaki bozulma durumundan başka bir şekil verilerek yeni bir duruma geçilmesi olarak tanımlanmaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısında literatürümüze girmiş olan kentsel dönüşüm kavramı, farklı tercümelere yapılan farklı yorumlar eklenince kavram anlamsal açıdan değişime uğramıştır. Kentsel dönüşüm kavramı kendi içinde pek çok kola ayrılan; farklı yorumlanan ve proje modeli olarak düşünüldüğünde her projede kendi özerkliğini taşıyan geniş bir kavramsal açılım sunmaktadır. “Kendine özgü süreçler” ve “toplumsal dinamikler” ile farklı ülkelerdeki kentsel dönüşüm, kentlerin yapısını değiştirmekte ve şekillendirmektedir. (Ataöv ve Osmay 2007, s.58) Bundan dolayıdır ki her projenin kendine özgü özellikleri içermesi ve süreçlerinin benzerlik gösterse dahi proje aktörlerinin farklılaşması gibi nedenler, her bir kentsel dönüşüm projesini birbirinden

farklı kılar. Bu sebeple, bir kentsel dönüşüm projesi başka bir kentsel dönüşüm projesi ile kıyas kabul etmez ancak kısmen örnek teşkil edebilir (Turgut ve Çaçtaş 2010).

Görgülü (2006)'de, yerleşmelerin özgün karakterlerinden kaynaklanan içsel ve dışsal dinamiklerin yön verdiği farklılıklar, kentsel dönüşüm sürecinin kavramsallaştırılmasında alt açınımlara gereksinim duyulduğunun bir göstergesi olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile kentsel dönüşüm stratejilerinin kurgulanmasında yerel veriler belirleyicidir. Dolayısıyla da tek tip çözümler ve/veya kopya yaklaşımlar ile bu farklılıkları yönetmek mümkün değildir.

Kentsel dönüşüm tanımları, vurguladıkları vizyon, amaç, strateji ve yöntemlerine göre farklılık göstermektedir. Lichfield'a (1992) göre, kentsel dönüşüm, kentsel bozulma süreçlerini daha iyi anlama ihtiyacından doğan ve gerçekleştirilecek dönüşümde elde edilecek sonuçların üzerinde bir uzlaşmadır. Donnison'a (1993) göre ise, kentsel dönüşüm, kentsel çöküntü alanlarında yoğunlaşan sorunları eşgüdümlü bir biçimde çözmek için ortaya konulan yeni yol ve yöntemler bütünüdür. Roberts (2000), kentsel dönüşümü, kapsamlı, bütünlük ve vizyonu olan bir eylem olarak, bir alanın ekonomik, fiziksel, toplumsal ve çevresel koşullarının sürekli iyileştirilmesini sağlamaya çalışmak olarak tanımlamaktadır.

Thomas (2003) kentsel dönüşümü, kentsel sorunların çözümünü sağlayan ve değişime uğrayan bir bölgenin ekonomik, fiziksel, sosyal ve çevresel koşullarına kalıcı bir çözüm aramaya çalışan, kapsamlı bir vizyon ve eylem olarak tanımlarken, Stewart ve diğ. (1974, aktaran Özden 2006) Kentsel dönüşümü, temelinde kentsel yoksulluğu barındıran bir kavram olarak tanımlamaktadır. Kentsel yoksunluğu fiziksel ve ekonomik yoksunluk olarak ikiye ayırmaktadır. Eski konut dokusu, konfor koşullarının noksanlığı, onarım ve mevcudu sürdürme durumu, genel görünümünün sefilliği, çok kullanıcılık, yüksek oranda kiracılık durumları, çöp dolu sokaklar, kirlilik, sanayi ve konut karma kullanımlı yerleşme dokusu, az işleyen okullar ve sosyal konutlar fiziksel yoksunluk olarak ifade edilebilmektedir. Yaşayan nüfusun düşük standartlara sahip olması ve bunun sonucu yaşam kalite ve biçimlerinin düşük standartlarda gerçekleşmesi, toplum içinde bulunduğu konumda ve çevresinden hoşnut olmama



durumu ile açıklanabilecek olan problemliler, anti-sosyal davranışlar, vandalizm, alkolizm, kriminal faaliyetler gibi unsurlar ile hizmet birimlerinin yetersizliği, donatıların noksanlığı ve ekonomik yoksunluk olarak sayılabilmektedir. Turok (2004)'de benzer tanımların yanında kentsel dönüşümde bulunması gereken üç temel özelliği vurgulamaktadır. Bunlar;

- a- Bir yerin (mekanın) doğasını değiştirmeyi yerleşik halk ile söz konusu yerin geleceğinde söz hakkı bulunan diğer aktörleri sürece dahil etmeyi amaçlar,
- b- Bölgenin özel sorunlarına ve potansiyellerine bağlı olarak devletin temel işlevsel sorumlulukları ile kesişen çok çeşitli hedefleri ve faaliyetleri içerir,
- c- Ortaklığın özel kurumsal yapısı değişkenlik gösterse de, farklı paydaşlar arasında işleyen bir ortaklık yapısı gösterir.

Sonuç olarak, kentin sorunlu ve problemliler alanlarının iyileştirilmesini hedefleyen kapsamlı ve sistemli bir süreci kaçınılmaz kılan kentsel dönüşüm çalışmaları, Ataöv (2007) ün belirttiği gibi “toplumsal (yoksulluk, istihdam, sosyal gelişim, yerel yönetim, işbirlikleri ve ağlar gibi), fiziksel (altyapı, ulaşım, çevre yönetimi, konut ve kamusal alanlar gibi) ve politik (yasal değişimler ve uygulamalar devletin temel hedefleriyle kesişen tarafları)” özellikleri ve sonuçları kapsamaktadır. Dolayısıyla, kentsel dönüşüm fiziksel, sosyal ve ekonomik faktörlerden dolayı kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verememeye başlamış olan ve ekonomik, sosyal ve fiziksel yönden sorunlar yaşayan, sağlıklı kent parçalarının yeniden yapılandırılıp kente kazandırılması olarak tanımlanmaktadır (Öztaş 2009,s.5).

### **2.1.1 Kentsel Dönüşüm'ün Hedefleri**

Kentsel dönüşüm; kentin fiziksel koşulları ile toplumsal problemleri arasında doğrudan bir ilişki kurmak, kent dokusunu oluşturan birçok öğenin fiziksel olarak sürekli değişim ihtiyacına cevap vermek, kentsel refah ve yaşam kalitesini artırıcı başarılı bir ekonomik kalkınma yaklaşımını ortaya koymak, kentsel alanların en etkin biçimde kullanımına ve gereksiz kentsel yayılmadan kaçınmaya yönelik stratejilerini ortaya koymak ve toplumsal koşullar ve politik güçlerin ürünü olarak kentsel politikanın şekillendirilme

ihtiyacını karşılamak gibi amaçlara hizmet etmek üzere ortaya çıkmıştır (Akkar 2007, s.30).

Yerel halkın beklentilerinin çok olduğu kentsel dönüşüm projelerinin sürdürülebilir bir anlayış çerçevesinde ele alınması gerekir. Çünkü yeniden üretim veya yenilenen “mekanın” çok yönlü sosyal bir olgu olması fiziksel, sosyal, kültürel ekonomik boyutlarda çeşitli beklentileri doğurur. Bu beklentiler Sönmez de (2005) şöyle derlenmiştir:

- a- Ekonomiyi çeşitlendirerek, yeni iş olanakları üretmek,
- b- İş olanaklarının çeşitlendirerek, işsizlik sorununa bölge özelinde çözüm bulmaya çalışmak,
- c- Kentte yapılacak yeni düzenlemeler veya getirilen yeni fonksiyonlar ile bölgenin ekonomik yatırımlar açısından cazibe noktası haline gelmesi sağlamak,
- d- Mekandaki yeni düzenlemeler ile çekici hale gelen bölgenin piyasa dinamikleri çerçevesinde başka yatırımları ve iş olanaklarını çekmesini beklemek,
- e- Bölgenin sosyal sorunlarına çözümler bulunması ile dışlanmanın engellenebileceğini beklemek,
- f- Konut kalitesinin, altyapının ve çevrenin iyileştirilmesini beklemek,
- g- Sürdürülebilirlik kapsamında kentsel gelişmeyi sağlamak ve katılımcı bir sosyo-mekansal gelişim beklemek,
- h- Doğa koruma ile çelişmeyen kentsel çevreyi oluşturmak,

Sonuç olarak, kentsel dönüşüm projeleri ile temelde toplumsal bozulmanın nedenleri araştırılır. Kentsel çöküntü ve bozulmaya sebep olan problemleri tespit etmeyi ve bunlara çözüm bulmayı amaçlanır. Bunun yanında kentin değişen ve bozulan dokusunda ortaya çıkan yeni fiziksel, toplumsal, ekonomik, çevresel ve altyapısal ihtiyaçlara göre, kent parçalarının yeniden geliştirilmesi amaçlanır. Çok paydaşlı bir planlama ve tasarım süreciyle kente yapılacak müdahaleler sonucu kent parçalarında ekonomik canlılığı yeniden kazandıracak stratejileri geliştirmeyi ve böylece kentsel refah ve yaşam kalitesini artırmak da bir başka amaçlanan noktadır.

### 2.1.2 Türkiye’de Kentsel Dönüşümün Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyet döneminde başlayan kentleşme hareketlerinin, 1950’lerde, yoğun göçlerle birlikte hızlanması ve mevcut kentsel donanımların bu hızı yakalamada geri kalması, ülkemizin çarpık kentleşme eğrisinin ilk tohumlarını atmıştır. 1950’lerde giderek önem kazanan sanayi sektörünün tam tersine hızla düşüşe geçen bir tarım sektörü söz konusudur. Göçle büyük şehirlerde hızla artan nüfus, beraberinde büyük bir konut sorununu da kentlere taşımıştır. Böylesine büyük bir nüfus artışına hazır olmayan büyük kentlerde göçe bağlı olarak konut sorununun ortaya çıkmış olması beraberinde göç edenlerin kendi konut sorunlarını kendilerinin çözmesini yani gecekondularını oluşturmuştur. Kent çeperlerinde gecekonduların birbiri ardına ortaya çıkması da bu dönemlere denk düşmektedir (Kütük 2009, s.s.48-49). Bu gecekondular alanları Türkiye’de kentsel yenileme ve dönüşüm gereksinmesinin ilk ortaya çıktığı alanlar arasında tanımlanmaktadır.

1950' lere kadar devlet, gecekondulaşmayı önlemek adına bir çok yasal arayış içine girmiştir. Sonuçta 1950’li yıllarda sanayileşmenin sonucu kentlere olan göçün ve hızlı nüfus artışının katkısıyla kentlerin büyümesi sonucu gecekondulaşma baş göstermiştir. Bu durum kötü yapılaşma ve kentleşme konusunda kötü bir tablonun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sorunun çözümü; şehir planlaması, sosyoloji, mimarlık, finans ve hukuk alanlarında birçok disiplinin birlikte çalışmasını gerekli kılmıştır. 1960 sonrasındaki planlı döneme gelinceye kadar devletin izlediği politikalar şunlardır:

- a- 1945 tarihinde İller Bankası’nın kurulmasını sağlayan 4759 sayılı yasa,
- b- 1948 tarihinde çıkarılan 5237 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu,
- c- Ankara’da gecekonduların esenleştirilmesi ve yeni gecekondulara arsa sağlamak suretiyle uygun geri ödeme koşulları ile arsa temin edilmesini amaçlayan ancak aslında bir tür gecekondular affi niteliği taşıyan 1948 tarihli 5218 Sayılı Kanun,
- d- Arsa yardımı alanlara konut kredisi sağlamak üzere Türkiye bütünü için belediyelerin arsa üretme görev sınırlarını genişleten, arsa dağıtımında konut kooperatiflerine de ikinci öncelikle katılma hakkı tanıyan, tüm belediyelere arsa dağıtım yetkisi veren 1948 tarihinde çıkarılan 5228 sayılı Kanun,

- e- 1949 tarihinde yeni gecekonduları önlemek, yapılanları yıkmak amacıyla çıkarılan 5431 sayılı Ruhsatsız Yapıların Yıkılması Kanunu,
- f- 1954 tarihinde Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği'nin kurulmasını sağlayan 6235 sayılı Kanun,
- g- 1956 tarihinde çıkarılan 6875 Sayılı İmar Kanunu,
- h- 1958 yılında İmar ve İskan Bakanlığı'nın kurulmasını sağlayan 7116 sayılı Yasa,
- i- 1953 tarihinde çıkarılan ve 1953'e dek yapılan tüm gecekonduları yasallaştıran ve çıktığı tarihten sonra gecekondu yapımını yasaklayan 6188 sayılı Bina Yapımını Teşvik ve İzinsiz Yapılan Binalar Hakkında Kanun,
- j- 1959 tarihli gecekondu yapımını önlemek amacıyla Hazine arsalarından belediye sınırları içinde bulunanların karşılıksız olarak belediyelere geçmesini öngören 7367 sayılı Kanun,

Ayrıca bu dönemde, çok partili hayata geçiş ve ekonomide liberalizasyon siyasalarının uygulanmaya başlaması ile yeni imar hareketleri gündeme gelmiş, belirgin sermaye birikimlerinin oluşabilmesi için kentlerde yeni inşa faaliyetlerine girişilmesi sonucu bugün halk arasında “Menderes İmarı” denilen kentsel yenileme uygulamaları başlatılmıştır. Özellikle İstanbul’da eski kentsel doku yer yer yıkılarak apartmanlaşma başlatılmış, taşıt trafiğine uygun yollar açılabilmesi için tarihi yapılar ortadan kaldırılmıştır. Bu bağlamda Amerika’nın buldozerlerle yıkıp yeniden yapma politikasına benzer bir yaklaşım, ülkemizde kent yenilemenin ilk örneklerinden sayılabilir. Ancak, kültür varlıklarını gözetmeden son derece radikal kararlarla gerçekleştirilen bu eylemler, gerçek bir yenileme anlayışına sahip değildir (Kütük 2009, s.50). 1960’ların şehirleri ve planlamayı doğrudan etkileyecek en önemli gelişimi, 1924 Anayasası’nın değişip, yerine 1961 Anayasa’sının gelmesidir. 1961 Anayasası, yerel yönetimlere güçlü ve özerk bir yapılanma olanağı sunmuştur (Özden 2006,s.169).

1966 tarihinde gecekonduların ekonomik, toplumsal ve diğer şehircilik sorunlarını çözmeyi amaçlayan 775 Sayılı Gecekondu Kanunu çıkarılmıştır. Mevcut gecekonduların ıslahını ve yeniden gecekondu yapımını önlemek adına tedbirler almayı

amaçlamış olan Gecekondu Kanunu'na ilk kentsel dönüşüm uygulaması olarak bakılabılır.

1980'li dönemde ardı ardına çıkarılan pek çok yasa ile merkezi yönetimin şehirlerin çeşitli sorunlarını çözümlmek için adım atmaya başlamış olması dikkat çekmektedir. Bu dönemde, şehirlerin yenilenmesi ve dönüşümü konusunu doğrudan etkileyen önemli yasal gelişmeler şunlardır:

- i- 1982 tarihli ve 2634 Sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu"
- ii- 1983 tarihli ve 2863 Sayılı "Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu"
- iii- 1984 tarihli "3030 Sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Yasa"
- iv- 1985 yılında, otuz yıla yakın bir süre yürürlükte kalmış olan 6785 Sayılı İmar Kanunu'nun yerini alan 3194 sayılı "İmar Kanunu"
- v- 1985 tarihli "Turizm Merkezleri Kararnamesi"
- vi- 1989 tarihli ve 2872 Sayılı "Çevre Kanunu"
- vii- 1990 tarihli ve 2495 Sayılı "Kıyı Kanunu"

1980'ler, Türkiye'nin ithal ikameci kalkınma modelinden vazgeçtiği, ihracata yönelik dışa açık, rekabete dayalı liberal politikaların uygulandığı yıllardır. Bu yıllar büyük çaplı toplu konut uygulamalarının hayata geçirildiği dönem olmuştur. Ancak, planlama yetkisinin yerelde artması ile gerek planlı alanlarda ve gerekse imarsız alanlarda, af yasalarıyla da desteklenerek kentsel rantların siyasi gruplar, sermaye ve arazi mafyası tarafından ele geçirilme süreci hızlanmıştır. Önceki yıllarda bir yerleşme ve barınma gereksinimi sonucunda kamu arazilerine sahip olma biçiminde gelişen süreç, zamanla gecekondu alanlarında yasadışı mülk edinme, kiracılığın artması ile doğrudan rantların elde edildiği kayıt dışı bir yağma ekonomisine dönüşmüştür (Aygün 2004, s.80).

1980'ler ve sonrası kentsel dönüşüm uygulamaları ve yerelleşme açısından bir kırılma noktası oluşturmuştur. Bu dönemin en önemli yapısal değişimlerinin en başında, 1984 yılında 3030 Sayılı Yasa ile Büyükşehir Belediyelerinin kurulmasıdır. Başlangıçta İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere üç büyük ilde kurulmuş olan Büyükşehir Belediyelerinin sayısı, daha sonra hızla artmıştır (Özden 2004, s.171).

Ayrıca 3194 sayılı yasa ile planlama yetkilerinin belediyeye devredilmesi ve belediyelere aktarılan kaynakların artırılması sonucunda büyük kentlerde kapsamlı planlama ve imar hareketleri başlatılmıştır. Bu hareketler içinde ise kentsel yenileme faaliyetleri önemli yer tutmuştur. Uygulanması düşünülen projelerin içeriği tarihi kent dokusunun restorasyonundan geçeköndü alanlarının sağlıklı kentsel dokulara dönüştürülmesine kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamıştır (Kütük İnce 2009, ss.53-54).

1984 tarihinde yürürlüğe giren 2985 sayılı “Toplu Konut Kanunu” da önemli bir yasal düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanunun amacı, “konut ihtiyacının karşılanması, konut inşaatını yapanların tabi olacağı usul ve esasların düzenlenmesi, memleket şart ve malzemelerine uygun endüstriyel inşaat teknikleri ile araç ve gereçlerin geliştirilmesi ve devletin yapacağı desteklemeler” olarak belirlenmiştir.

1986 yılında Türkiye’nin HABİTAT’ın toplantısına ev sahipliği yapmış olması önemli yapısal değişimlerin doğmasına neden olan bir diğer etken olmuştur. Bu toplantıda, Toplu Konut Fonu'nun kurulması, Batıkent gibi kooperatif birlikleri eliyle büyük ölçekli yeni yerleşim alanlarının inşa edilmesi, arsa ofisi kanalıyla geniş kapsamlı toplu konut alanlarının kamulaştırmalarının yapılması, yerel yönetimlerin yetki ve kaynak bakımından güçlendirilerek daha etkin hale getirilmesi gibi Türkiye'nin yeni arayış ve deneyimleri sunulmuştur (Özden 2004, s.172).

1987 li yılların başında belde belediyelerinin yetkilerinin artması sonucu şehirlerde bozulmalar yaşanmaya başlanmıştır. Belde yönetimlerinin bütünsel yaklaşımdan uzak planlama anlayışları, yaşam kalitesi düşük ve altyapısız şehirlerin oluşmasına sebep olmuştur. Bu dönemde şehirlerde yaşanan bozulmalar, belde yönetimlerinin hiyerarşik denetimden uzak durmalarından ötürü de giderek artmıştır.

1990’lı yıllarda Türkiye’nin gündemine giren ve Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen ve amaç olarak insanların yaşam yerlerinin sorunlarının ele alındığı konferanslar dizisi olan HABİTAT’ a 1996 yılında Türkiye, bir kez daha ev sahipliği yapmış ve ülkenin sorunları, çözüm önerileriyle birlikte yeniden ele alınıp tartışılmıştır.

Çarpık kentleşme ile birlikte oluşan gecekondu bölgelerindeki fizik-mekan problemlerinin yanında sosyo-ekonomik yapının da iyileştirilmesinin amaçlandığı “Kentsel Dönüşüm” projeleri ile ideal kente yani kentlinin haklarını güvenceye bağlayan kentlere ulaşmak hedeflenmiştir.

1999 yılında gerçekleşen ve çok büyük kayıplarla neticelenen Marmara depreminin yaşanması ve sonucunun etkileri ile kentsel dönüşüm olgusunun önemi artmıştır. Yasal düzenlemelerde bir takım değişiklikler yapılmış ve 2000 yılında “Gecekondu Kanunu”na ek madde eklenerek “17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremlerinde zarar gören Marmara Bölgesindeki illerde doğal afetler nedeni ile sağlıklı, güvenli ve düzenli yeni yerleşim alanları oluşturmak ve konut ihtiyacını karşılamak amacıyla bedeli 15/05/1959 tarihli ve 7269 sayılı Kanunla teşkil olunan afetler fonundan sağlanarak kamulaştırılmış veya kamulaştırılacak veya afetlere ilişkin hükümler taşıyan diğer kanunlara göre iktisap olunmuş veya olunacak arsa ve arazilerde, arsa ve konut üretimi için gerektiğinde 20/07/1966 tarihli ve 775 sayılı Kanun hükümlerine göre işlem yapılır” denilmiştir.

Bunun yanında 2005 yılında Belediye Kanunu’nda 73. maddede yapılan değişiklikle ülke çapında ilk kez uygulanacak kentsel dönüşümün yasal altyapısı oluşturulmuş ve kentsel dönüşüm görevli kurum olan belediye yasalarında yer almıştır. 2005 yılında kentsel dönüşüm konusunda Belediye Kanunundan sonra ikinci temel kanun olan 5366 sayılı “Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun” çıkarılarak, “şehrin yıpranan ve özelliğini kaybetmeye yüz tutmuş, Kültür veya Tabiat Varlıklarını Koruma Kurullarınca/ Komisyonlarınca sit alanı olarak tescil ve ilan edilen kent bölgeleri ile bu bölgelere ait koruma alanlarının, kentin gelişimine uygun olarak yeniden inşa ve restore edilerek bu bölgelerde konut, ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturulması, tabii afet risklerine karşı tedbirler alınması, kentin tarihi ve kültürel dokusunun yenilenerek korunması ve yaşatılarak kullanılması” amaçlanmıştır. Bunun sonucunda 2000’li yıllarda kamu yöneticileri tarafından daha çok farkına varılan bir olgu olarak, kentlerin dönüşümün gerekliliği söylemleri yer almaya başlamıştır.

Tüm bu gelişmelerin ardından, bu yıllara gelene kadar kentsel dönüşüm olgusunu içeren birçok yasal düzenlemeler yapılmasına rağmen bunlar yetersiz kalmış, doğrudan kentsel dönüşümü içeren yasal düzenlemelere olan ihtiyaç artmıştır. Bu kapsamda kentsel dönüşüm olgusunun yasal altlığına yönelik ilk adım, 5393 Sayılı Belediye Kanununun “Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Alanı” başlıklı 73. maddesinde yapılan düzenleme ile atılmıştır. Ancak kentsel dönüşüm ile ilgili ilk doğrudan yasal çalışma olarak 2004 tarihinde “Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu” hazırlanmıştır. Ankara’nın karayolundan Kuzey girişini kapsayan kentsel dönüşüm projesi çerçevesinde, “Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu” ile proje alanındaki gecekonduların yapılaşmasını ortadan kaldırarak, bölgenin fiziksel durumunun ve çevre görüntüsünün geliştirilmesi, güzelleştirilmesi ve daha sağlıklı bir yerleşim düzeni sağlanması ile kentsel yaşam seviyesini yükseltmek amaçlanmıştır.

Bu konudaki ikinci adım, 16.6.2005 tarihinde çıkarılan ve 5.7.2005 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5366 Sayılı "Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkındaki Kanun" ile gerçekleştirilmiştir. Başbakanlık tarafından TBMM’ne “Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Kanunu Tasarısı” olarak gönderilen bu tasarı, TBMM’deki görüşmeler esnasında isim değiştirmiş ve bu şekilde yasalaşmıştır (Bayram 2006, s.53).

2006 yılında “Dönüşüm Alanları Hakkında Kanun Tasarısı” hazırlanmıştır. Tasarı doğrudan kentsel dönüşüm olgusunu içermekteydi ancak kanunlaşmamıştır. Bu yaklaşımın devamında 2012 yılında “Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun” Türkiye’nin riskli bölgelerinin ve binalarının depreme ve diğer afetlere hazırlanması için bütünsel bir çalışma ortaya çıkarılmıştır. Bu kanun ile başta deprem olmak üzere doğal afetler sebebiyle meydana gelmesi olası can ve mal kayıplarının önlenmesi; mülkiyet haklarına saygılı, sağlıklı ve düzenli yerleşme, daha az maliyet ile en fazla sosyal faydanın temin edilmesi, kaynakların plânlı, sağlıklı ve verimli kullanılması hedeflenmiştir.



### 2.1.3 Kentsel Dönüşüm ve Kentsel Kimlik

Kentsel dönüşüm, kavramsal içeriği boşaltılmış sadece bir fiziksel müdahale biçimi olarak algılanmaktadır. Kentsel dönüşüm olgusunun sadece bir kent mekanının dönüşümü olarak algılanması noktasında dönüşüm alanının sahip olduğu kimliği göz ardı edilmektedir. Kentler farklı değişkenlerin etkileşimi ile oluşmuştur. Kentlerdeki dönüşüm sosyo-ekonomik, yönetsel ve fiziksel boyutları da içermektedir. Bu bağlamda kentsel dönüşüme müdahale edebilmek için ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetsel/yasal değişimlerin anlaşılması, bu yaklaşımları içeren değişkenler kapsamında farklı modellerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Bugün kentsel dönüşüm tartışmalarının ağırlıklı olarak İstanbul kapsamında ve genel olarak kentin kimliğine ilişkin konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kentlerin genel anlamda kimlik oluşumunun, yalnızca fiziksel nitelikte bir süreç olmadığı, fiziksel unsurların yanında, kentlerin gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde sahip olduğu ya da içinde yer aldığı siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel değerleri de kapsayan gelişim ve evrim süreçlerini de içermektedir.

Kentsel dönüşüm projeleri ile kentsel sorunların öncelikle fiziksel boyutlarına yönelik çözümler getirilmeye çalışılmıştır. Ancak fiziksel dönüşümün beraberinde sosyal boyuttaki dönüşümü de tetiklemesi sonucu dönüşüm alanının toplumsal profilinin belirlenmesine yönelik yaşayan nüfusun doğum yeri, eğitim düzeyi, hane büyüklüğü, hane mülkiyeti, iktisadi faaliyet dalı ve meslek profilini içeren analizlerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bahse konu bu analizler ile alana özgü dönüşüm modelleri kurgulanmaktadır. Böylelikle fiziksel değişimin yanında alanın bağlamsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre farklılaşan, sosyalleşme ve toplumsal değişim de sağlanmış olur (Ataöv ve Osmay 2007, s.67).

Klasik anlamdaki kent tanımının yakın dönemde geçirmiş olduğu evrim göz önüne alınırsa, bir zamanlar ortada yalnızca yerel ya da geleneksel değerlerle ifade edilen yerel kent kimlikleri vardı. Günümüzde ise büyüyen ve genişleyen kent sınırları ve karmaşıklaşan insan-toplum ilişkileriyle bu sosyal kimliğin, yalnızca yerel değerlere

bağlı olmaktan çıkıp, yerel olmayan iletişim kanallarıyla da sürdürülen ortak bir duygu bağımlılığı ve kimlik bilincine dönüştüğü görülmektedir. Sonuç olarak, kent kimliğinin dinamik ve sürekli gelişen bir yapı olduğu düşünülürse, tarihin her döneminde bir kent çatısı altında ortaya çıkan her sosyal yapının, kentin fiziksel yapılanmasına yansımalarının kaçınılmaz olduğu görülmektedir (Nalkaya 2006).

## **2.2 PROJE YÖNETİMİ VE KENTSEL DÖNÜŞÜM KAVRAMLARI**

### **2.2.1 Kavram Olarak Proje Tanımı**

Proje, tek ya da karmaşık bir görevi yerine getirmek üzere ortaya çıkan, kendini oluşturan parçaların tümünden meydana gelen bir yapıyı anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Proje olgusuna stratejik açıdan bakıldığında; stratejik süreçlerde kullanılacak bir araç veya stratejik sorunların çözümünde etkili bir araç olarak görülmektedir (Yurtcan 2008, s.2). Proje kavramı önceden belirlenmiş hedeflere belli bir zaman dilimi içerisinde tanımlanmış kaynaklarla en uygun biçimde nasıl ve ne şekil ulaşılabileceğini gösteren faaliyetler bütünü olarak kabul edilir.

Proje konusunda değişik tanımlamalar yapılmıştır. Proje bir defa yapılması gereken karmaşık bir iştir. Proje kavramı ile herhangi bir konu kapsamında düşüncelerin ve sorunların yoğunlaşması sonucu bir çözüm ya da bir çıkış yolu bulma arayışı akla gelir. Bütünün tüm parçaları bir araya getirilerek, çözüm yollarını ilgilendiren bilgiler, araştırmalar incelenir ve bağımsız bir şekilde yürütülebilecek şekilde taslak haline getirilir. Bu taslağın başlangıcı ve bitişi yaklaşık olarak tahmin edilebilir. Dolayısıyla proje kavramı, başlangıcı ve sonu belli olan, gerçekleşme süresi önceden belirlenmiş ve iç içe geçmiş amaç ve hedeflere sahip, tanımlanan uygulama faaliyet adımlarıyla çeşitli ürünlerin elde edildiği, aynı ve nakdi kaynaklarla yürütülen bir çalışmadır.

Proje bazen ilk defa karşılaşılan işlerin tanımlanması için kullanılmaktadır (Albayrak 2001). Proje aynı zamanda, yapılacak işler ve bu işlerin yapılmasında kullanılacak kaynakların listelenmesidir. Projeler özgün ve belirlenmiş zaman dilimi içerisinde amaca ulaşmada bir kerelik kullanım için planlanan tasarımlardır. Daha önce yapılmamış,

örgütsel kaynakların bir araya getirilmesiyle yüksek performans sağlamak için örgütsel stratejilerin yardımıyla bir şeyler yapmaktır (Okur 2007, s.2).

Portny'e (2010) göre proje, "eşsiz-benzeri olmayan bir ürün, hizmet ya da sonuç için sergilenen geçici bir faaliyettir". Geçici ifadesi her projenin belli bir başlangıcı ve belli bir bitişi olduğu anlamına gelir. Eşsiz ifadesi ise; ürün veya hizmetin diğer ürün veya hizmetlerden ayrılan bir biçimde farklı olması anlamına gelir. Büyük ya da küçük olsun bir projede daima olması gereken üç bileşen tanımlar. Bunlar; İstenen sonuçları veya ürünleri içeren "belirli bir kapsamı", projenin başlayacağı ve biteceği tarihlerin belirlendiği "takvimi" ve insan, fon ve diğer kaynakların miktarların tanımlandığı "gerekli kaynaklar" dır.

Projelerin genel özelliği; rutin olmayan, bir defa yapılan işin başında belirlenmiş hedeflere belirli bir zaman döneminde ulaşmayı planlamış karmaşık ancak birbiri ile ilişkili faaliyetleri içermesidir. Proje bu özelliği ile operasyonda ayrılmaktadır. Operasyon, sürekli belirli periyotlarda rutin olarak gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Operasyon ve projelerdeki ortak ve farklı özellikler aşağıdaki gibi derlenmiştir (Tekir, 2006 ve Öztürk, 2010).

**Tablo 2.1: Operasyon ve Projelerde ortak özellikler**

- |   |
|---|
| a- Kaynaklar (insan-makina) tarafından yapılan fiiller olması,                    |
| b- Kaynakların kısıtlı miktarda olması,   |
| c- Planlama –Gerçekleştirme –Kontrol aşamalarından geçiş olarak tanımlanmaktadır. |

**Tablo 2.2: Operasyon ve Projelerde farklı özellikler**

<b>Operasyonlar</b>		<b>Projeler</b>
• Hiç değişmeden ya da az değişikliklerle tekrarlama	➔	• Yeni olma
• Sıradan	➔	• Zamanla gelişim, ilerleme
• Sürekli	➔	• Bir defa yapılma
• Daha önce yapılmış	➔	• Daha önce yapılmamış olma
• Daha sonra aynı şekilde yapılma durumu var	➔	• Daha sonra birebir aynı şekilde yapılmama
• Geçmiş bilgi ve tecrübe mevcut	➔	• Geçmiş tecrübe az veya yok
• Her şey belirli/tanımlı	➔	• Her şey belirli /tanımlı değil

Proje kavramı ele alınırken unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri proje kavramının statik ve tek aşamalı bir olay değil, dinamik ve çok aşamalı bir süreç olduğudur. Dolayısıyla projelerin daha iyi ve kolay anlaşılabilmesi için yapılacak işlerin ve faaliyetlerin şematik bir biçimde gösterilmesi gerekir. Ayrıca geniş kapsamlı, çok aktörlü ve farklı disiplinleri bir arada barındıran projeler alt projelere ayrılabilir. Bu alt projeler projenin bütünü oluşturur. Projenin veya alt projelerin, herhangi bir planın analiz edilebilen ve değerlendirilebilen en küçük bağımsız birimi olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak; proje bir fikrin, bir düşüncenin tasarlanıp şekillenmesine verilen isimdir. Projeler, orta ve uzun vadede başarıyı hedefleyen stratejik planlar olarak, belirlenmiş amaçlara belirli bir zaman diliminde optimum bir şekilde ulaşmak üzere kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağını gösteren planların, analiz edilebilen ve değerlendirilebilen en küçük bağımsız birimleridir.

### **2.2.1.1 Projenin özellikleri**

Projelerin sahip oldukları özgü yapıları bazı özelliklere sahip olunmasını gerekli kılar. Bir projede bulunması gereken özellikler;

- a- Yenilikçi, bilimsel, yarar sağlayıcı olmalıdır,
- b- Sorunun tanımı, projenin amacı ve nasıl uygulanacağı belirtilmelidir,
- c- Özgün bir fikir ve eser olmalıdır,
- d- Uygulanabilir ve gelir elde edici olması tercih sebebidir,
- e- Sonuçlara nasıl ulaşılacağı bilimsel olarak anlatılmalıdır,
- f- İnsanlar için yarar sağlayacak ve yatırımcıya gelir getirecek özellikler olmalıdır.

Albayrak (2009)'da ise projelerin taşıdıkları karakterleri ile proje yönetimini diğer yönetimlerden ayıran temel özellikleri olduğunu belirtmektedir. Proje;

- i- Fizibilite çalışmalarını gerektirir,
- ii- Bir gereksinimi karşılamaya yöneliktir, belli kaynaklar kullanılır ve çıktılar üretilir,
- iii- Ekonomiklik, verimlilik ve karlılığın artırılmasına yardımcı olur,

- iv- Önceden belirlenen kapsam, zaman ve bütçe çerçevesinde bir defada gerçekleştirilir,
- v- İnsan, kaynak ve iletişim teknolojisi kaynaklarının kullanımını içerir,
- vi- Bir organizasyon sistemi içerisinde çalışmayı gerektirir,

### **2.2.1.2 Projenin türleri**

Projeler genel olarak; büyüklüklerine, yürütücüsüne, amaçlarına, üretime yaptıkları katkı biçimlerine, hizmet verilen sektöre ve niteliklere göre sınıflandırılırlar: (Albayrak 2009 ve Yurtcan 2010).

- a- Büyüklükleri bakımından projeler; Büyük, orta ve küçük ölçekli olmak üzere projeler üçe ayrılır.
- b- Yürütücü kuruluşları bakımından projeler; Kamu ve özel olmak üzere ikiye ayrılır.
- c- Amaçları bakımından projeler; Kar amacı güden veya gütmeyen olmak üzere ikiye ayrılır.
- d- Üretime yaptıkları katkı bakımından projeler; Altyapı ve sosyal altyapı projeleri olmak üzere ikiye ayrılır.
- e- Yer aldığı sektöre göre projeler; Tarım, madencilik, ulaştırma, turizm, imalat gibi sektörlerin dışında gıda, tekstil, karayolu ve havayolu gibi alt sektör bazında projeleri örnek verilebilir.
- f- Nitelikleri açısından projeler;
  - i- Etüt projeleri: Fizibilite raporlarını hazırlamak amacıyla yapılır.
  - ii- Yatırım projeleri: Yeni bir mal veya hizmet üretmek amacıyla yapılır.
  - iii- Kapasite artırma projeleri: Mevcut sistemin mal veya hizmet üretimi kapasitesini artırmak amacıyla yapılır.
  - iv- Yenileme projeleri: Bir sistemde aşınan, zarar gören veya eskiyen noktaların yeni teknoloji ile değiştirilmesine ihtiyaç duyulması sonucu üretim kapasitesi veya özellikleri değiştirilmeden yapılır.
  - v- Tamamlama projeleri: Var olan tesislerin eksik kalmış kısımlarının tamamlanması amacıyla yapılır.

- vi- İyileştirme projeleri: Gelişen teknoloji ile mal veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesi amacıyla yapılır.
- vii-Ar-ge projeleri: Araştırma kurumlarınca ve üniversitelerce bBilimsel araştırma yapmak amacıyla yapılır.

### **2.2.2 Kavram Olarak Yönetim Tanımı**

Yönetim kavramı, insanın ilk var oluşuna dayanmaktadır. Birden fazla insanın ortak bir amaç için organize olma ihtiyacı ile yönetim söz konusu olmuştur. Başka bir ifade ile yönetim “insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetleridir” (Dinçer ve Fidan 2009,s.19). Ancak bu faaliyetlerin bir düzen dahilinde devamlılığını sağlayabilmesi için bir takım kuralların olması ve bu kurallara uyulmasını gerekmektedir.

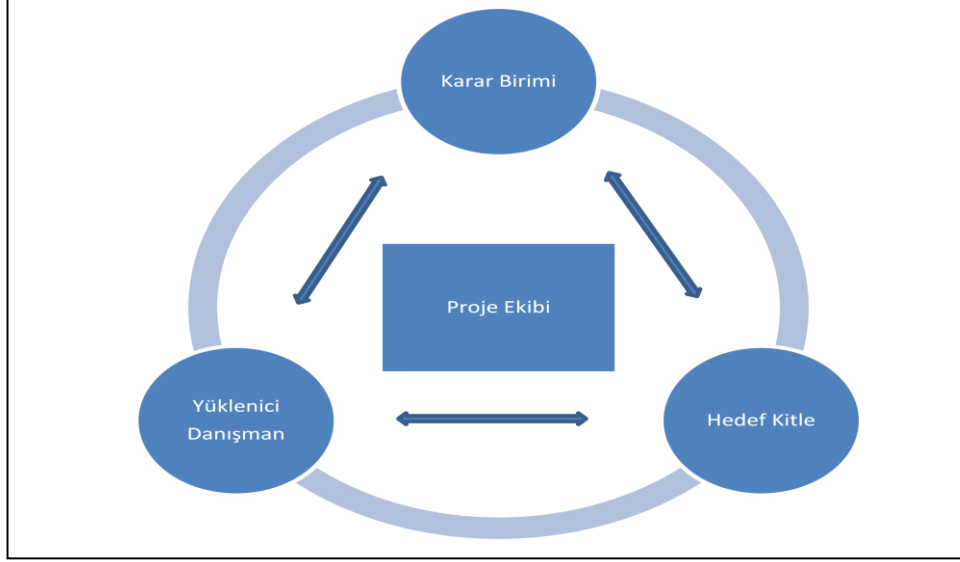
Yönetimin faaliyetlerinin uygarlıkla birlikte doğmuş olmasına rağmen yönetim biliminin gerçekleştirilmesi yenidir. Yönetim alanındaki tüm gelişmeler uygarlıkların gelişimine katkıda bulunmak ve ekonomik kalkınmayı sağlamayı amaçlamıştır (Albayrak 2001, s.s. 6-7).

Yönetim olgusunda belli bir amaca belli bir grup ile birlikte ulaşma söz konusudur. Bu çerçevede yönetim işlevinin temelini, hedefe ulaşmak için yapılacak işi yöneten yöneticiler ile işi doğrudan yapanlar yani yönetilenler arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde öncelikli olarak planlama yapılarak, bir program dahilinde faaliyetlerin uygulanması sağlanmaktadır. Birden çok insanın bir araya gelerek, bir işbirliğinde bulunma çabaları bir örgüt çatısını gerekli kılmakta ve koordinasyon sürecini beraberinde getirmektedir (Dinçer ve Fidan 2009, s.19).

Yönetimin işlevi; proje ekibi, yüklenici-danışmanlık birimi, karar birimleri ve projeden etkilenenlerin bütünleşmesini sağlar. Proje ekibi, projede görevlendirilmiş tüm çalışanları kapsamaktadır. Yüklenici-danışmanlık birimi, deneyime sahip kişi veya kurumlardır. Hedef kitle ise, projeden doğrudan yararlanan ve etkilenen kişi veya

kurumlardır. Başarılı bir proje yönetimi yukarıda belirtilmiş olan tüm işlevlerin geniş ölçüde işbirliğine bağlıdır (Bkz. Şekil 2.1).

**Şekil 2.1: Projeden etkilenenler**



Yönetim olgusu; kaynakların olumlu, sistemli ve başarılı bir biçimde kullanılması noktasında birbirini tamamlayan, yönetim sanatı ve yönetim bilimi olmak üzere iki kavram altında gruplanabilir. Yönetim bir bilimdir, çünkü işletmelerin işlevlerine ilişkin eylemlerin sistem ve kontrolleri planlamakta ve düzenlenmektedir. Yönetim bir sanattır, çünkü işlerin başkaları aracılığıyla yaptırılması eylemini içermektedir.

Sonuç olarak yönetim, yöneticilerden yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı ve işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Yönetimde, bir grup insanın belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirilmesi, aralarında işbirliği ve koordinasyonun örgütlenmesi ve bu süreçte kaynakların ve zamanın birbiri ile uyumlu ve verimli kullanılması sağlanmaktadır. Bu durumun gerçekleştirilmesi yönetim sürecini oluşturan beş temel işlev olan planlama, organizasyon, yöneltme, değerlendirme ve geliştirme süreçlerinin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

### 2.2.3 Proje Yönetimi

Proje yönetimi genel anlamda belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek adına kaynakların ve zamanın birbiri ile uyumlu, eşgüdümlü ve verimli bir biçimde kullanılmasını ifade eden katılımcı ve sistematik yaklaşımı içeren stratejik eylemler bütünüdür (Albayrak 2009). Bunun yanında proje yönetimi, bir işletmenin amaçları doğrultusunda ortaya çıkan problemleri tanımlayarak, çözümlenmesi noktasında gerekli stratejik kararları ve önlemleri alarak; formüle etmek, uygulamak, izlemek ve değerlendirmek üzere kullanılan faaliyetler dizisi olarak da tanımlanmaktadır.

Proje yönetimini Chapman ve Ward 2003'de, belirlenen proje hedeflerine ulaşabilmek için proje faaliyetlerini planlamak, dökümantasyon haline getirmek ve kontrolünü sağlamak, olarak tanımlamıştır. Proje ile ilgili performans, maliyet, çizelge veya zaman, proje ölçeği veya büyüklüğü olmak üzere dört adet değişken tanımlayarak; faaliyetleri gerçekleştirilirken performans, maliyet ve zaman kısıtlamaları içerisinde kalmak gerektiği ve proje büyüklüğünün belli sınırlarda tutulmasının zorunluluğunu vurgulamıştır.

Spinner ise proje yönetimini, “programlı, ekonomik bir şekilde ve projenin başlangıcında ortaya koyulan zaman, maliyet, teknik ve/veya hizmet sonucuna ulaşmak amacıyla zaman, hammadde ve malzeme, işgücü ve maliyetlerin yönetilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (aktaran Onur 2007). Bu tanımlamaların ışığında proje yönetim sürecindeki temel görevler şöyle sıralanabilir;

- a- Proje ekibini gerekli uzmanlıklar çerçevesinde kurmak,
- b- Planlama dökümantasyonunu hazırlamak,
- c- Proje değişkenliklerini yönetmek,
- d- Projenin belirlenen zamanda ve planlanan bütçe ile bitirilmesini sağlamak için görev ve sorumlulukları düzenlemek.

Harvey Maylor 2003'de proje yönetimini 7-S yapısını tanımlayarak ele almıştır. Maylor'a göre 7-S yapısı ile kaynakların daha geniş açıdan ele alınması sağlanmıştır. Strateji, Yapı, Sistemler, Personel, Beceriler, Tarz/Kültür ve Ortaklar terimlerinin



İngilizce karşılıklarının baş harflerinden ismini alan 7-S yapısı tablo 2.2' de sıralanmıştır.

**Tablo 2.2: Proje yönetimde 7-S**

UNSURLAR	TANIM
(Strategy) Strateji	Projenin yüksek önem düzeyine sahip ihtiyaçları ve bunları başarma yolu
(Structure) Yapı	Projenin başarılmasını sağlayacak olan örgütsel yapı
(Systems) Sistemler	Faaliyetlerin tasarlanma, denetlenme ve kontrol edilme yöntemleri
(Staff) Personel	Proje çalışanlarının seçimi, ise alınması, yönetimi ve yönlendirilmesi
(Skills) Beceriler	Proje yöneticisi ve personeline ait yönetsel ve teknik unsurlar
(Style/Culture) Tarz/Kültür	Çalışanların ilişkilerinin takım ya da organizasyon içerisinde önemsenmesi
(Stakeholders) Ortaklar	Proje süreciyle ya da çıktılarıyla ilgilenen kişi ya da gruplar

*Kaynak: Maylor, 2003*

Proje yönetimi daha çok sanayi ve inşaat sektörlerinde yer etmiş bir kavram niteliğini taşımaktadır. Oysaki günümüzde hem özel sektör olsun hem de kamu sektörü olsun tüm alanlara yayılmış ve özdeşleşmiş bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Proje yönetimi dar kapsamlı düşünüldüğünde çok büyük bir öneme sahip olmadığı düşünülmektedir. Ancak proje yönetimi bir sistem kapsamında geniş bir bakış açısıyla ele alındığında; birbiri ile ilişkili bir veya birden fazla aktörü bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, farklı disiplinleri, çok sayıda birimi ve konuyu ilgilendiren ve makro düzeyde etkileri olan bir yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir. Albayrak 2009'da belirttiği gibi proje yönetimi;

- i- İşletme düzeyde
- ii- İşlevsel düzeyde ve
- iii- Kurumsal düzeyde bir yönetimdir.

İşletme ve işlevsel proje yönetim düzeyi; yönetim görevlerini yöneltmeyi kapsamından dolayı etkin bir organizasyon örgütlenmesini gerekli kılmaktadır. İşletmenin değer ölçülerini esas alarak, orta-uzun vadeli görüşler ortaya koyulmasını sağlayan bir yönetim düzeyidir. Bu sistem bürokratik statü kavramlarına dayalı hiyerarşik bir örgütlenme yapısını öngörmemektedir. Bunun yerine işbirliğine dayalı iş akışını sağlayan uyumlu bir iletişimi benimsemektedir.

Kurumsal proje yönetim düzeyi; temel hedefi kurumsal amaçlar doğrultusunda kaliteli ürün ve verimli hizmeti vermek adına proje yönetiminin planlaması, organizasyonu ve kontrol edilmesi ile ilgilidir. Kurumsal hedeflere istenen kalitede ve verimlilikte ulaşmak, proje ekibindeki çalışanların yetiştirilmesine, motive edilmesine ve organizasyonuna bağlı kılınmaktadır.

### Şekil 2.3: Kurumsal hedefler



Kaynak: Albayrak, 2009

Sonuç olarak, etkin ve başarılı bir proje yönetimi için faaliyetleri organize etmek üzere iletişim, ilgili birimler arası organizasyon, bütçe yapma becerisi ile planlama ve denetim (kontrol) tekniklerinin kullanma becerisi kaçınılmazdır (Yurtcan 2008). Proje yönetimin başarısı için hem projeden doğrudan yararlanan hedef kitlenin hem de etkilenen kişi ve kurumların proje ekibi ile kurduğu etkin işbirliğine bağlıdır.

### **2.2.3.1 Proje yönetiminin yararları**

Proje yönetimi bir işletmenin başarılı olabilmesi için gerekli faktörleri sağlamada yardımcı bir araçtır. Dolayısıyla işletmenin kalkınmasına yardımcı olabilecek bir çözüm değildir. İyi kullanılması noktasında aşağıda sıralanan yararları sağlamaktadır:

- a- Projenin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan zamanı ve kaynakları belirler,
- b- Proje yönetimi, işlerin bir disiplin halinde daha etkin, verimli ve kaliteli bir biçimde yapılmasını sağlar,
- c- Amaç ve hedeflere nasıl ve ne zaman ulaşılacağını gösterir,
- d- Proje yönetimi, planlanan hedeflere gerçekten ulaşılmasını, hesapların daha doğru yapılabilmesini ve böylece de rekabet yarısında geri kalmamayı sağlar,
- e- Proje yönetimi dolayısıyla yapılan proje örgütlenmesi, koordinasyonu kolaylaştırırken, verilen projeyi kolayca anlama olanağı sağlar,
- f- Proje süresince kullanılması gerekli teknolojiyi belirler,
- g- Projeyi veren ve bu projeyi uygulayan kurum veya kuruluşlar arasında etkili ilişkiler sürdürmede kolaylık getirir, bütünüyle yeni ilişkiler ortaya çıkarır. Dikey ve çapraz ilişkilere önem verilmesini sağlar,
- h- Proje yönetimi, sistemli ön planlamalar yapılmasını sağlar,
- i- Proje yönetimi ile işbirliğinin sağlanmasıyla, çalışanların karşılıklı bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilme imkanı sağlanır,
- j- Proje yönetimi ile görev dağılımlarının karmaşıklığının önlenmesi gibi önlemlerle ortaya çıkabilecek risklerin ve zayıf noktaların erken tanınması sağlanır,
- k- Proje yönetimi kurum ya da kuruluş yükünün hafifletilmesine imkan tanır.

### **2.2.3.2 Proje yönetim sürecinin özellikleri**

Süreç, girdilerin çıktılara dönüştüğü etkinliklerin tamamıdır. Bu yaklaşım, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için organizasyonun bütün kaynaklarının kullanıldığı bir yoldur (Zairi 1997,s.64). Bir insan grubunun belli bir veya birden çok amaca ulaşmak için işbirliği yapmak üzere giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamından oluşan yönetim

süreci bazı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler ışığında, yönetim süreci; (Tuan 1979,s.2)

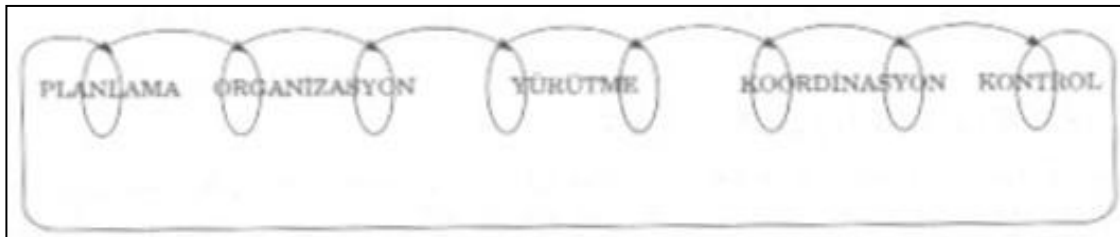
- i- Bir rasyonellik sürecidir,
- ii- Bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir,
- iii- Belli bir amaca yönelmiş bir süreçtir,
- iv- Bir grup sürecidir,
- v- Bir işbirliği sürecidir,
- vi- Bir uyumlaştırma sürecidir,
- vii- Bir otorite ve emir - komuta sürecidir.

Yukarıda sayılan özelliklerden de anlaşılacağı gibi yönetim, bir amaç doğrultusunda birçok değişkenin kontrol edildiği, yönlendirildiği ve koordine edildiği dinamik bir süreçtir.

#### 2.2.4 Proje Yönetim Fonksiyonları

Yönetsel teori ilk olarak 1916 yılında Henri Fayol tarafından ele alınmıştır. Fayol, "yönetimi bir süreç olarak görmüş ve bu süreci belli fonksiyonlara ayırarak," incelemiştir. Fayol, bütüncül bir yaklaşımla incelenecek yönetim fonksiyonunun klasik fonksiyonlar arasına dahil edilmesini savunmuş, yönetsel eksikliğine dikkat çekmiş ve yönetimin ders olarak müfredatlarda yer alması gerektiğini belirtmiştir. Böylece Fayol, hem teorik anlamda hem uygulama anlamında yönetim fonksiyonunun önemi üzerine yoğunlaşmıştır (Irmak 2010 ve Şengül 2007). Fayol'a göre yönetmek; öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek ve kontrol etmek unsurlarından oluşmaktadır (Bkz. Şekil 2.4).

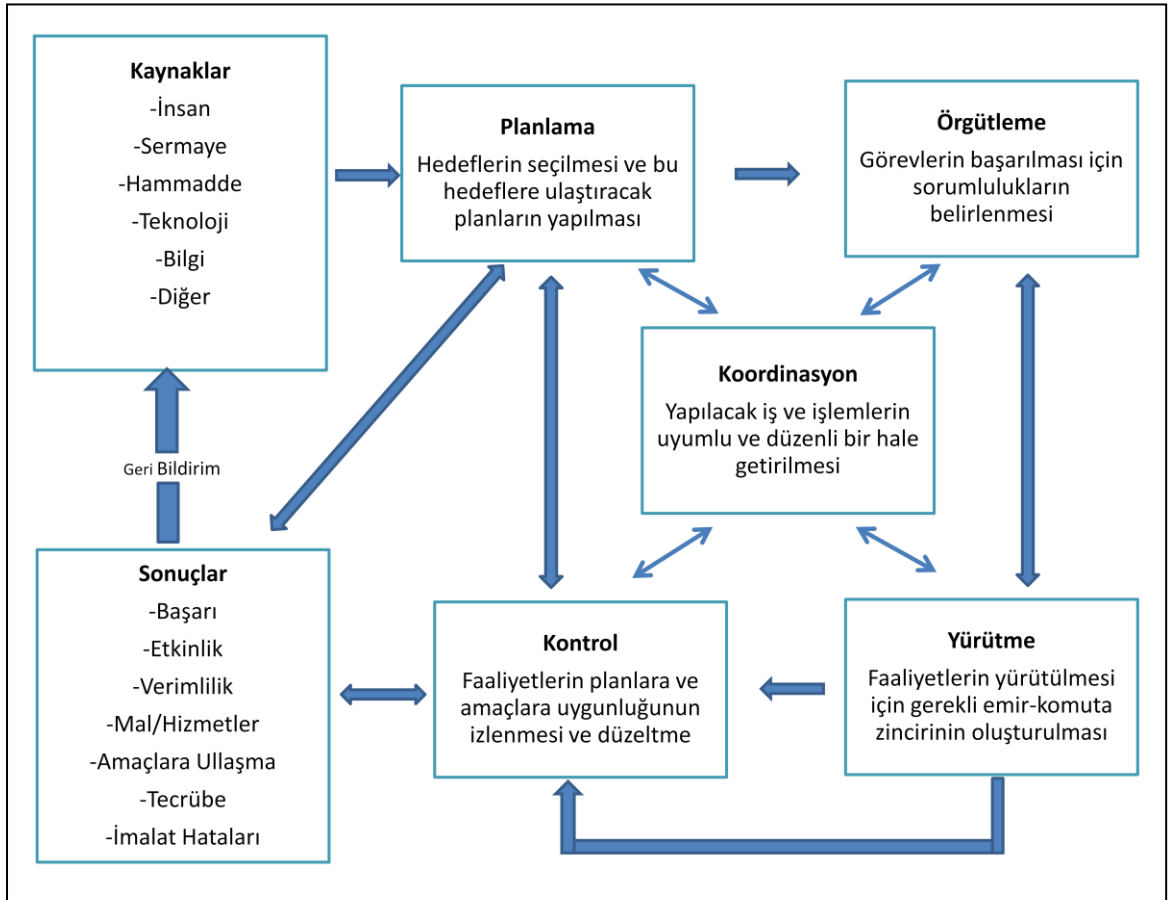
#### Şekil 2.4: Fayol'a göre yönetim fonksiyonları



Kaynak: Irmak 2010

Günümüzde de yönetsel fonksiyonlarla ilgili kavram va kapsam pek fazla değişmemekle birlikte yönetsel fonksiyonların birbirlerinden etkilendikleri ve birbirlerini etkiledikleri noktaların arasındaki ilişki Şekil 2.5’de görüldüğü gibi kurgulanmaktadır. Etkin bir proje yönetiminin ön koşulu olarak; planlama, organizasyon, yetkilendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları tanımlanmaktadır. İnsan kaynağının işlevi, kalitesi ve koordinasyon-işbirliği sağlama becerisi, proje uygulamalarının başarılı bir biçimde gerçekleştirme şansını artırmaktadır. İnsan kaynağının yanında denetim ve kontrol de başarı için önemli etkenlerdendir. Ne kadar iyi proje planı yapılırsa yapılsın, hiçbir planın denetlenmediği noktada; belirlenen hedeflere ulaşmada zorluk ve/veya gecikme yaşaması kaçınılmaz bir son olarak görülmektedir. Her yönetim faaliyeti gibi proje yönetimi de yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle etkinlik ve başarı kazanabilmektedir.

**Şekil 2.5: Yönetim fonksiyonları**



Kaynak: Albayrak, 2009

#### 2.2.4.1 Planlama

Bir projede amaçlar, bir yerde kuruluŖun oluŖturulması ve faaliyetlerin organize edilmesinin nedenini oluŖturdukları için en önemli unsurlardır. Plan ise, amaca eriŖmek için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Planlar, amaçlar gerekleŖtirmek için kuruluŖun elindeki imkan ve kaynakların (maddi ve beŖeri) tahsisi, yapılacak iŖlerin zaman içinde programlanması, bu iŖleri yapacak personele gevlerin dağılması ile ilgilidir.

Yönetim faaliyeti kapsamında öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Planlama projenin amacına ulaŖması yolunda; ne? kim tarafından? ne zaman? nasıl? hangi kaynaklar kullanılarak? neden yapılacaktır? sorularının cevaplarını ortaya koyma noktasında mali ve beŖeri kaynakların kullanılmasına dair faaliyetlerin tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Planlama ile amaçlanan sadece belirlenen hedeflere ulaŖmayı sağlamak değil, hedeflere ulaŖtıracak yaklaŖımı ortaya çıkarmaktır. Böylece, planlar, amaçları gerekleŖtirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir. Projede ne kadar iyi planlama yapılır ve bu planlama ne kadar iyi bir Ŗekilde gerekleŖtirilirse, o derecede proje yönetimin etkinlik Ŗansı artmaktadır (Dinçer ve Fidan 2009, s.153; Albayrak 2001).

Planlama, yöneticilerin ne yapacakları konusunda önceden dŖnmelerine yardımcı bir araç olarak görülmektedir. Yöneticiler ancak plan sayesinde önceden yapacakları konusunda dŖnme olanağı bulmaktadır. Yapılacak iŖlerin niçin, hangi koŖullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gerek duyulacağına ancak plan sayesinde önceden karar verilebilmektedir.

Planlama geleceğe yönelik bir süreç olup gelecekte yapılacak faaliyetleri öngörmek anlamını taŖımaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan projelerin, proje planlarının da uygulama sürecinde yaŖanan deėiŖimler neticesinde yeniden düzenlenmesi gerekebilmektedir.

Sonuç olarak; proje yönetiminde hedef, alınan taleplerin ve/veya belirlenen amaçların beklenen kazançla, zamanında ve istenilen kalitede tamamlanabilmesidir. Bu durum iyi bir planlamayı gerekli kılmaktadır. İyi bir planlama; amaçların doğru ve açık bir biçimde tanımlanmasını, hedefe ulaştıracak genel yaklaşımların belirlenmesini, proje faaliyetlerinin nasıl ilerlediğini ve hangi aşamaya geldiğini göstermesi ve yapılacak işleri kontrol altında tutma olanağı vermesi işlevlerini içermelidir.

#### **2.2.4.2 Örgütlenme-organizasyon**

Proje yönetiminde organizasyon, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesi gereken proje kapsamında belirlenen insan ve fiziksel kaynakları toplamının etkili bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Koçel 2005’de organizasyon, “iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler” olarak görülmektedir.

Projeler türüne ve büyüklüklerine göre kurum içi ya da kurum dışı olmak üzere farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin kalıcı olmadan bir araya getirilmeleri gerekebilmektedir. Bundan dolayı projeye özgü yapı oluşturulurken kurumun ilkelerine ve söz konusu projenin şartlarına uygun bir biçimde kurulması sağlanmalıdır. Bu süreçte organizasyon yapısı ve işletme personelinin kişilikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Öngörülen organizasyonel yapı ile başarının sağlanması büyük ölçüde proje ekibinde yer alan kişilerin doğru bir biçimde yönetilmesine bağlı kılınmaktadır. Bunun yanında organizasyonel yapı; farklı uzmanlıklar altında farklı bölümlerde çalışan ve proje ekibinde yer alan kişilerin projeye büyük oranda katılımlarını sağlayacak ve bölümlerin birbirleriyle bir düzen ve sistemde çalışacak şekilde oluşturulması gerekmektedir (Çağlar 2007).

İşletme veya kurumların amaçları doğrultusunda belirlenen proje faaliyetleri gruplandırılarak, bu işleri görececek kişilerden kimin ne işle meşgul olacağını tespit etmek ve tayin etmek; yani yetki ve sorumlulukların dağılımının yapılması, organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında en önemli husus olarak karşımıza

çıkmaktadır. Bunun yanında organizasyonda yer alan kişi veya grupların ahenkli iş görme çabaları ile belli bir uyum sistematiği içerisinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme motivasyonlarının, organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasına olan etkisi de yadsınamaz bir gerçektir.

Sonuç olarak, organizasyon; işletmenin veya kurumun amaçlarına erişebilmesi için hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek beşeri ve maddi kaynakların tedariki noktasında uyumlu hale getirildiği bir örgütlenme yaklaşımıdır. Sağlıklı bir yönetim süreci işleyişi için düzgün ve akıcı bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir.

#### **2.2.4.3 Yürütme**

Yöneltme fonksiyonunun amacı elde kaynakları etkin bir biçimde kullanarak, proje amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bir projenin yönetiminde yöneltme fonksiyonunun doğru yapılması proje yönetimin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Çünkü proje yönetiminin planlanması, organizasyonu ve koordinasyonu ne kadar iyi olursa olsun doğru işleri doğru olarak yapan insanlar olmadıkça bir anlam taşımaz.

Yöneltme kişileri, proje ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirme ve motive etme sürecidir. Yöneltme süreci, kişi veya gruplara hangi işleri nasıl yapacaklarını söylemeyi, işlerin takibini yapmayı ve yapılan yanlışları düzeltme yollarını göstermeyi kapsar.

Yürütme, yönetim fonksiyonlarından en karmaşık nitelikte olanlarından biridir. Bu yönetim fonksiyonunda başarılı olabilmek için doğrudan veya dolaylı olarak projeden etkilenen tüm kişiler veya gruplarla etkili iletişimde bulunmak gerekmektedir. Bunun yanında bu kişi veya grupları motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek de yürütme faaliyetlerini etkilemektedir (Dinçer-Fidan 2003, s.156).



Yurtcan' da (2008) etkin bir yönetme sisteminin taşınması gereken koşullar şöyle sıralanmıştır:

- a- Gelişmiş bir ekip ruhu,
- b- Proje etkinliğini engelleyecek niteliksiz ve yeteneksiz kişiler, başka alanlara kaydırılmalı ya da uzaklaştırılmalı,
- c- Örnek olabilecek yönetici kişiliği,
- d- Etkili bir denetim sistemi,
- e- Yazılı ve sözlü raporlama sistemi,
- f- Proje ekibinin özveri ve çalışma isteğini canlı tutacak faaliyetler planlanmalı,
- g- Proje ekibine yetenek ve becerilerine uygun düşen görevler verilmeli,
- h- Etkin bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerde faaliyetler önce planlanır sonra örgütlenir ve daha sonrada yönetilir. Bu yönetim tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra projede yer alan kişileri çalışmaya yönlendirmek ve sevk etmek için yazılı ve sözlü emirlerin verildiği bir süreçtir. Yöneticinin açıkça net bir biçimde astlarının yeteneklerine göre yapabilecekleri işleri emirle vermeyi kapsamaktadır. Bu noktada projede yer alan kişilere atanan görevleri sürdürmeleri yolunda düzenli ve sürekli eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmeli ve personelin motive edilmesi sağlanmalıdır.

#### **2.2.4.4 Koordinasyon**

Koordinasyon, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonun farklı birimleri bütünleşmiş bir hale getirmek anlamına gelmektedir. Bu yönüyle uyumlaştırma, düzenleştirme, eşgüdümüme de denilen koordinasyon, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan fonksiyonların başında yer almaktadır (Akat ve diğerleri 1994,s.248, aktaran Teymur 2009). Koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde işleyebilmesi için birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır (Dinçer ve Fidan 2003 s.157):

- i- İlgili ve sorumlu kişiler arasında rahatça görüşüp buluşma olanağı sağlanmalıdır,
- ii- Koordinasyon sürekli olan bir iş olarak düşünülmelidir,

- iii- Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken işin başında koordinasyona gidilmelidir,
- iv- Bir konu veya problem ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.

Planlanan ve başarılı bir şekilde organizasyonu sağlanan bir sistemin uygulamadaki başarısı, Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra organizasyondaki iletişim ve bilgi akışının ve sistemi işleten unsurlar arasında koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır. Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer, bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak işbirliği düzeyi artacak ve böylelikle koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır.

Sonuç olarak, koordinasyon fonksiyonu, diğer yönetim fonksiyonlarının da sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için gereken ve yönetim fonksiyonlarının işletme amaçlarına hizmet etmesini sağlayan önemli bir fonksiyondur.

#### **2.2.4.5 Denetim / kontrol faaliyetleri**

Kontrol kavramına ilişkin birçok yönetim bilimci tarafından çok sayıda tanımlama yapılmıştır. 1916 yılında Fayol bir örgütte kontrol, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemektir, şeklinde bir tanım yapmıştır. Dimock (1945,s.218)'a göre kontrol, üst yönetimin talimatlarının ve beklentilerinin ne ölçüde başarıldığını belirleyebilmek için -belirlenen amaçlar ve standartlar ışığında- mevcut performansın analiz edilmesidir. Davis (1951,s.628)'e göre kontrol, bir amacın başarılması için eylemleri, planların gerektirdikleri doğrultuda olması noktasında, zorlayan ve düzenleyen bir süreçtir.

Kontrol ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, bazı farklılıklarla birlikte, kontrol sözcüğünün; zorlayıcı, düzenleyici ve düzeltici kelimeleri ile benzerlik gösterdiği gözlenmektedir (Teymur 2009). Kontrol, her yöneticinin bir organizasyon içinde yaptığı

faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonucu olup, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

### 2.3 BÖLÜM SONUCU

Son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmeler kentlerin, ülke ve dünya bütününde yerlerini değiştirmiştir. Sanayileşme süreci ile birlikte artan kentleşme sonucu ortaya çıkan çarpık yapılaşma, kentlerde yeniden yapılanmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Kentsel dönüşüm kavramı da, kentsel alanlardaki ekonomik, sosyal ve fiziksel çöküntü ve bozulmaya karşı bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüşümün temeli “değişim” dir. Kentsel dönüşüm, bu değişim sürecinin kurumsal ve örgütsel dinamikleri doğrultusunda etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır.

Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için kaynakları etkin ve verimli olarak kullanan dinamik bir süreçtir. Proje yönetimi, proje ile istenen sonuca ulaşmak için faaliyetlerin önceden kabul edilmiş yönetim ilkelerine dayanan metot ve tekniklerle planlanmasıdır. Proje yönetimi diğer birçok disiplinden etkilenmiş ve içinde insan kaynakları yönetimi ya da risk yönetimi gibi pek çok alanı barındıran bir disiplindir.

Etkin ve başarılı bir proje yönetimi için ön koşul olan planlama, organizasyon, yetkilendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları, başarılı bir kentsel dönüşüm projesi için de kaçınılmazdır. Dönüşüm projesi ile belirlenen hedeflere, tanımlanan kaynak ve zaman çerçevesinde ulaşmak sürecin planlanmasına, organizasyonuna, denetimine, insan kaynaklarının becerisine, koordinasyonuna, ekiplere ve işbirliğine bağlıdır. Birbirinden farklı alt süreçleri kapsayan kentsel dönüşüm proje süreci, bir amaç doğrultusunda birçok değişkenin kontrol edilmesini, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini gerekli kılan dinamik bir süreçtir. Her yönetim faaliyeti gibi, kentsel dönüşüm proje yönetimi de, yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle etkinlik ve başarı kazanabilir.

### 3. KENTSEL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE PROJE YÖNETİMİ

#### 3.1 KENTSEL DÖNÜŞÜM VE PROJE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde kentlerin yenilenmesi, canlandırılması veya sağlıklaştırılması gibi uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Özellikle kentlerin ekonomik ve fiziksel çöküntüye uğramış bölgelerinde iyileşme sağlanarak yaşam kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yaşanan ekonomik, sosyal ve mekânsal dönüşümler hızla yayılmaktadır.

Ülkemizde kentsel dönüşüm sürecinin yasallaştırılması ile yerel yönetimlere sunulan yetkiler, kentsel dönüşüm olgusu kapsamında yer alan salt mekânsal dönüşümün kontrolsüz bir ivme ile büyümesine sebep olmaktadır. Tüm kentsel işlevlerin birbirleri ile uyum içinde bütünleşmesini sağlayan bir planlama anlayışından uzak; imar, altyapı ve kent yönetimi gibi konularından yoksun bir çerçevede kentsel parçaların yeniden üretimi gündeme gelmektedir.

Oysaki uygulanabilir, kaynak yaratıcı, esnek, sürdürülebilir ve stratejik eyleme dayanan bir planlama anlayışı içinde kentsel sorunların çözümüne yaklaşılması gerekmektedir. Kentsel dönüşüm projeleri ile kentsel alanların fiziksel mekanda yeniden yapılandırılması sağlanırken, kenti ve toplumu da ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan geliştirmek ve canlandırmak gerekmektedir. Bu da ancak geleceğe yönelik bir tasarımı olan, belirli hedef/amaçları içeren ve sistemli bir eylem dizgesini kapsayan bir planlama yaklaşımı ile çözülebilecektir. Kentin sahip olduğu dinamik kentlerin gelişiminin bir plan disiplini içerisinde sağlanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Klasik planlama anlayışı yerine kentin tamamında veya farklı bölgelerinde ekonomik, kültürel ve toplumsal değişim hedefleri olan bütünleşik bir yaklaşım içinde stratejik planlama anlayışı benimsenmelidir. Ancak o zaman kent içerisinde öngörülen dinamiklerin, projelerin, dönüşümlerin birlikte ve uyum içinde bütünleştirilmesi sağlanabilmektedir.

Kent planlaması disiplini içerisinde yer alan ve bir eylem planı faaliyetlerini içeren kentsel dönüşüm olgusunun politikalarının ve stratejilerinin araştırılarak hayata geçirilmesi, bu süreci bir yönetimi işlevi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Dolayısıyla kentsel dönüşüm sürecinin bir yönetim süreci olduğundan hareketle, proje yönetim süreci işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi ile kentsel dönüşüm projelerinde başarı sağlanabilecektir.

Kentsel dönüşüm sürecini etkileyen farklı çok sayıda değişken faktörler görülebilmektedir. Bu değişken faktörler, makro açıdan olabileceği gibi iç etkenlerden veya uygulayıcı noktasında yaşanan problemleri de içerebilmektedir. Başarılı bir kentsel dönüşüm proje sürecinde bir sistem kapsamında geniş bir bakış açısıyla düşünmeyi içeren etkin bir proje liderliği yaklaşımı ile yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu yaklaşım ile kentsel dönüşüm projelerinde kalite yeterliliği, proje etkinliği ve uygulanabilirliği sağlanabilmektedir.

### **3.1.1 Yönetim ve Stratejik Planlama**

Stratejik planlama sistemli bir planlamadır. Kurum veya kuruluşların geleceğe dair yapısal değişikliklerini de öngörecektir şekilde amaçlarını belirlediği ve bu doğrultuda strateji ve politikaların üretildiği bir planlamadır. Stratejik planlar işletme veya kurumların çevreye uyumlu bir biçimde varlığını sürdürmesini sağlar. Değişimin planlanmasına yardımcı olan stratejik planlama, geleceği şekillendirmeye de bir araç olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla dinamik bir yapısı olup, düzenli ve sistemli bir biçimde kontrol edilerek, değişen koşullara yönelik stratejik planın uyarlanması gerekmektedir. Stratejik planlama yönetimin ilk ve temel işlevidir. İşletmelerin veya kurumların kimliği ve sundukları hizmetler kapsamında nerede bulunduğunu, hangi yolları izleyerek nereye varılmak istendiğini gösteren bir planlamadır.

Albayrak 2011'de (s.s.345-346) stratejik planlamayı, mevcut durum ve temel ilkelerden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturma, bu vizyona uygun amaç ve hedefleri belirleme, ölçülebilir göstergeler geliştirme, başarıyı izleme ve değerlendirme sürecini

kapsayan sistematik ve katılımcı bir planlama yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın proje yönetim sürecine etkisini aşağıdaki gibi özetlemektedir.

- a- Değişimi öngörür,
- b- Sorunların çözümünde rehberlik eder,
- c- Gelecekte ne yapılması gerektiğini bilir,
- d- Kaynakların verimli kullanılmasını sağlar,
- e- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaştıracak yöntemleri belirler,
- f- Risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur,
- g- Uygulamanın kontrolünü ve değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Uzun ve çok aktörlü bir sürece sahip olan dönüşüm projelerinde kurumsal hedefler doğrultusunda planlamadan ve sistematik yaklaşımda uzak bir uygulama ile başarıya ulaşılması oldukça güç olmakla birlikte sürdürülebilirliği imkansız kılmaktadır. Hem projenin uygulama amaçlarındaki farklılaşma hem de çok aktörlüğün getirmiş olduğu işbirlikleri, kentsel dönüşüm projelerinin stratejilerinin öncelikle kurgulanmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı bir kentsel dönüşüm uygulama süreci için kaynakları nasıl etkin ve verimli kullanılacağına dair yönetim ilkelerinin, metodların ve tekniklerin belirlendiği dinamik bir planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kentsel dönüşüm projelerinde mekânın toplumsal olgulardan bağımsız olarak değerlendirilmesi imkansızdır. Dolayısıyla kentsel dönüşüm projesinden “etkilenen” ve/veya kentsel dönüşüm projesini “etkileyen” aktörleri belirlemek ve yaklaşımlarını ve olaya bakma biçimlerinin rasyonelitesini, alan kullanıcılarının söylemleri üzerinden anlamaya çalışmak oldukça önemlidir.

Kentsel dönüşüm sürecindeki aktörlerin, kurumların ya da kuruluşların hedeflerindeki farklılaşma ve/veya ortak bir noktada anlaşamamaları noktasında kentsel dönüşüm sürecinde koordine olmak güçleşmektedir. Her ne olursa olsun erk ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Kentsel dönüşüm proje süreçleri, yerel yönetim ve/veya merkezi yönetim tarafından planlamanın esası olan kamu yararı ilkesi bağlamında bir kez daha değerlendirilerek, kentsel dönüşüm projelerinin amaç ve hedefleri belirlenmelidir.

**Tablo 3.1: Kentsel dönüşüm sürecini etkileyen ve süreçten etkilenen taraflar**

Kentsel Dönüşümde Paydaş Analizi	
Süreci Planlayan ve Uygulayanlar	Süreçten Doğrudan / Dolaylı Etkilenenler
Merkezi yönetim	Dönüşümün gerçekleştiği alanda yaşayan nüfus
Yerel yönetim	Dönüşümün alanının etki alanında bulunan bölgede yaşayan nüfus
Şehir Plancısı, Mimar, Ekonomist, Sosyolog, Kentsel Tasarımcı, İnşaat Mühendisi, Değerleme Uzmanı	Kent geneli

Kentsel dönüşüm sürecini planlayan, etkileyen ve projeyi uygulayan farklı sistem ve örgütlenme yapısına sahip kurum ve kuruluşlar bir arada kentsel dönüşü sürecini ortaklaşa uygulamak ve yönetmek durumunda kalmaktadır. Bahse konu kurum ve kuruluşlar; merkezi ve yerel yönetim, şehir plancıları, mimarlar, ekonomistler, sosyologlar, değerlendirme uzmanları, mühendisler ve süreçteki yüklenici firmalar olarak tanımlanabilmektedir (Bkz. Tablo 3.1).

Sonuç olarak; dinamik bir yapıya sahip olan ve farklı sistem ve örgütlenme kültürüne sahip kurum ve kuruluşların bir araya gelmesini gerekli kılan kentsel dönüşüm projelerinin başarılı sonuçlar doğurması için; sistemsiz elde edilen bilgiler üzerine kurulu analiz yöntemleri ile kurumun hedeflerine belli bir sürede ulaşmasını sağlayacak yolları belirleyen, yargıları ve değerleri ölçülebilir sonuçlara ulaştıran, süreklilik gösteren, izleme, düzenleme ve değişiklik adımlarını içeren kapsamlı bir planlamaya ihtiyaç duyar.

### 3.1.2 Yönetim ve Liderlik

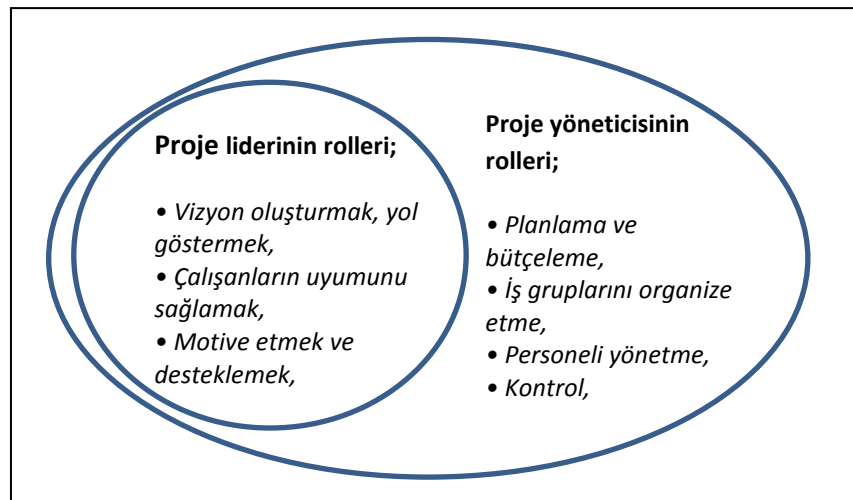
Yönetici, kurum veya kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir sistem kurar ve bu sistemi çalıştıran kişidir. Yöneticilerin başarılı bir yönetimde rolleri büyüktür. Proje yöneticileri ya da idari yöneticiler; kurum veya kuruluşların üst yönetimi ile iletişimi sağlayacak ve bilgi akışını kolaylaştıracak yöntemler geliştirerek, başarıya giden bir

yolun belirleyicisidirler. Kurumsal ve düşünsel özelliklere sahip olunması beklenen proje yöneticileri, projeden doğrudan veya dolaylı etkilenenler ve projeyi etkileyen tarafların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının tespitinin yapılmasını sağlar. Proje yöneticilerin temel işlevi; projenin belirlenen hedeflere, belirlenen bütçe ve kaynak kapsamında başarılı bir biçimde ulaşılmasını sağlamaktır.

İyi bir proje yönetimi için etkin bir proje takımı oluşturmak proje yöneticisinin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk yönetim ve liderliğin tüm gereklerini kapsar. (Demirbaş & Vayvay, 2005). Proje yöneticisi tarafından göreviyle ilgili, iletişim becerisiyle ilgili ve değişimi yakalama ile ilgili çeşitli özelliklere sahip takım liderleri iyi belirlenmelidir.

Kapsamlı, karmaşık, dinamik yapısı ve özgün süreçleri olan kentsel dönüşüm projelerindeki çeşitli sorunların aşılabilmesi liderlik ve güç ile doğru orantılıdır. Farklı çevrelerden gelen fiziksel, sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel farklılıklardan doğan sorunlara karşı proje süreçlerini birbirinden farklı kılmaktadır. Kentsel dönüşüm proje süreçlerinin karmaşıklığı ve zorluğu liderlik ile aşılabılır. Kültürel ve sosyal farklılıkların taleplerini ve beklentilerini yönetmek için sadece teknik bilgi yeterli değildir. Bunun yanında “kavramsal yetenekler, sosyal yetenekler, diplomatik yetenekler, iletişim yetenekleri ve yönetimsel (idari) yetenekler” olarak sıralanabilir (Verma 1996, s.369, aktaran Demirbaş & Vayvay, 2005).

### Şekil 3.1: Proje liderinin ve proje yöneticisinin rolleri





Proje liderleri ve proje yöneticilerinin rolleri yukarıda yer alan Şekil 3.1'deki şemada belirtilmiştir. Proje yöneticileri aynı zamanda proje liderleridir. Proje ekip üyelerinden bilgileri alarak, gerekli analizleri yapan lider, takım üyelerinin önerilerini de dikkate alarak operasyonel kararları alır. Bilgileri alıp analizini yaptıktan sonra doğru olanı seçip uygulamak gerekir. Lider proje takım üyelerinin önerilerine önem vererek en uygun kararı vermelidir.

Proje liderleri tarafından kentsel yerleşmelerin özgün karakterlerinden kaynaklanan içsel ve dışsal dinamiklerin yön verdiği farklılıklardan dolayı kentsel dönüşüm projelerini süreçlerinde ortaya çıkan sorunları ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak için neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı ortaya konmalıdır. Bunun yanında yönetsel karar değişikliklerinden dolayı kentsel dönüşüm proje süreçlerinde yaşanması olası riskleri hızlı operasyonel kararlar alınmalıdır. Bahse konu bu hususlardan dolayı karar alma – verme süreci kentsel dönüşüm proje yönetiminde daha da önem kazanmaktadır.

Proje liderinin ve proje yöneticisinin proje üzerinde özellikle odaklandığı konular aşağıdaki Tablo 3.2'deki çizelgede belirtilmiştir.

**Tablo 3.2: Liderin ve yöneticinin odaklandığı konular**

Liderin odaklandığı konular	Yöneticinin odaklandığı konular
Vizyon	Hedefler
Ne? ve niçin?	Nasıl? ve ne zaman?
Uzun menzil	Kısa menzil
İnsanlar	Organizasyon ve yapısı
Demokrasi	Otokrasi
Olanak tanıma	Engellemek
Geliştirme	Sürdürmek (var olan düzeni)
Meydan okuma	Uymak (itaat)
Yaratıcılık	Taklitçilik (örnek alma)
Yenilikçilik	İdarecilik
Politika	Kurallar
Esneklik	Kararlılık
Risk (fırsatları bulma)	Risk (tehlikeden kaçınma)
Tepe noktası	Dip Nokta

*Kaynak:* Verma and Wideman, 1994, aktaran Demirbaş & Vayvay, 2005.

Proje yönetim fonksiyonlarından karar alma-verme süreci; işletmeleri veya kurumları belirledikleri hedeflere ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim, orta kademe yönetim ve alt yönetim olmak üzere dört farklı yönetsel kademelenme grupları altında “kurumsal kararlar, yönetsel kararlar, stratejik kararlar ve eylemsel kararlar” olmak üzere dört farklı içerikte kararlar alınabilmektedir. Karar alma ve verme eyleminde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekli analizler yapılarak tüm alternatif yolları düşünülerek ve birbirleriyle karşılaştırıldıktan sonra projenin sürekliliğini etkileyebilecek kararlar alınmalıdır (Albayrak 2001, s.s.19-20).

## **3.2 KENTSEL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE PROJE YÖNETİM ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA ETKİLİ FAKTÖRLER**

### **3.2.1 Planlama**

Planlama, hangi sorunun veya fırsatın ele alındığından yola çıkarak, hedeflerin belirlendiği, başarı performansının nasıl ölçüleceğinin tanımlandığı, varsayım ve risklerin ortaya konduğu bir belgedir. Planlama riski azaltmakta ve verimliliği arttırmaktadır (Koçel, 2005).

Proje planları ile süreçte gerçekleşecek olaylar tanımlanır. Belirlenen proje hedefleri doğrultusunda tanımlanan her faaliyetin ihtiyaç duyacağı kaynak dağılımı, maliyet ve her faaliyetin planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri proje planında yer alır. Projeye göre fizibilite çalışması ve çevresel etki analizi gibi bazı ekler de proje planına eklenir.

Planlama genellikle gerçekte yapılacak işin bir parçası olarak görülmemektedir. Oysaki projenin iyi planlanması, projenin tamamlanmasını kolaylaştırmaktadır (Öztürk 2010). Proje kapsamında tanımlanan faaliyetler gerçekleştikçe, süreç içerisinde yönetsel karar değişiklikleri olabilecektir. Proje ekibi değişebilir, pazar durumu ya da müdahale edilen sorunun bileşenleri değişebilir ve projenin bazı amaçları geçerliliğini yitirebilir. Bu değişiklikler proje planında da değişikliğe gidilmesini gerekli kılacaktır

Planın uygulanmaya başlaması ile öncelikle proje ekibi belirlenmektedir. Ekibin belirlenmesinin yanında kesin iş takvimleri kararlaştırılarak, görevlerin ayrıntılı tanımı yapılmaktadır. Çalışma kuralları, raporlama gereklilikleri ve proje toplantıları bu aşamada belirlenmektedir.

### **3.2.2 Denetim Etkinliği**

Proje planında tanımlanan proje faaliyetlerinin yapılmasına başlandığı anda projenin izlenmesi aşaması da başlamış olur. Proje durum raporları hazırlanır. Böylelikle projenin gelişim sürecinin ve performansının izlenmesi sağlanır. Söz konusu durum raporları proje personeli ve yönetim için olmak üzere iki ayrı şekilde hazırlanır. Hazırlanan raporların ilgililerine göre uygun noktalara iletilmesi ile değişiklik ve düzeltme bu aşamada gelir. Değişikliğin istenmesi ile birlikte geribesleme sistemi devreye girecek ve proje planları talepler doğrultusunda ya da sorunun çözümüne yönelik olarak değiştirilecektir. Değişikliklerin boyutu ve içeriği yeniden planlamayı gündeme getirebilecektir.

### **3.2.3 Etkili Zaman Kullanımı**

Proje etkinliğini artırmada bir diğer önemli unsur da kıt bir kaynak olan zamanı etkili kullanmaktır. Kurum veya kuruluşların proje sürecine etki edecek risk ve varsayımları öngörememesinden kaynaklı projenin planlanamaması, yürütülememesi veya koordinasyonunun sağlanamaması, projenin zamanında bitirilememesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum projenin, taraflarınca imza altına alınmış olan sözleşmede belirtilen zamanında tamamlanamamasına sebep olmaktadır. Projelerin sözleşmede belirtilen sürede yerine getirilmediği takdirde, eğer kurum dış destek alıyor ise karşı taraf için tazminat ödemesi söz konusu olmaktadır. Ancak bunun yanında zamanın etkili kullanılamaması kamu kuruluşundan da kaynaklanmaktadır (Gökpınar 2010).

Süre bakımından uzayan işlerin maliyeti uzadığı gibi, projenin yaşama geçirilmesi sonucu elde edilmesi düşünülen yararların da gecikmesi sonucunda maddi zararlar ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan kamuda proje yönetiminin etkinliğini sağlamak

için hem kamu yöneticilerinin hem de proje dış destekçilerinin zamanı etkili kullanma konusunda hassasiyet özen göstermeleri gerekmektedir (Yurtcan 2008).

### 3.2.4 İdarecinin Rolü

Projenin etkinliğini artırmada proje yöneticisine önemli roller düşer. Ancak proje yöneticisi projenin etkinliğini artıracak bir şekilde üstlendiği rolü yerine getirebilmesi, onun bir kısım yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu yetenekler şunlardır (Yurtcan 2008):

**Liderlik yeteneği:** Her yöneticide olması gereken bu beceri projelere uygulandığında proje yönünün belirlenmesi ve kişilerin bu yönde harekete geçirilerek sürekli motive olacak şekilde çalışmasının sağlanması olarak açıklanabilir.

**İletişim yeteneği:** Özellikle projelerde üretilen proje bilgilerinin farklı ihtiyaçları olan proje taraflarına en uygun ve en doğru biçimde nasıl aktarılacağı yetisi.

**Müzakere yeteneği:** Proje ekibini kurarken şirket içinde diğer yöneticilerle en iyi kaynağı projeye dahil etmek için yapılan müzakereler ve projeye ilişkin konularda müşteri ve şirket üst yönetimiyle uzlaşma, anlaşma için müzakere yeteneği,

**Problem çözme:** Herhangi bir sorunun çözümü için alternatiflerin ortaya çıkarılması ve aralarından en uygununun seçilmesi,

**Bilgi alanlarının iyi bilinmesi:** Bu genel yönetim becerilerinin yanı sıra projelerde kullanılan bilgi alanlarının proje yöneticileri tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir.

Projenin başarısında en önemli etkenlerinden biri olan idarecinin rolü faktörü kapsamında risk<sup>3</sup> yönetimi ve problem çözme yaklaşımı oldukça önemlidir. Yöneticiler,

---

<sup>3</sup> Projenin başarıyla tamamlanmasını engelleyici faktörler risk olarak tanımlanmaktadır. Risk ve problem, sorun degildir. Problem, şu anda ortaya çıkmıştır. Risk ise, problem oluşmasına yol açan faktördür (Eren 2008).

liderler ve idareciler, projede karşılaşılabilecekleri riskleri iyi görüp değerlendirebilmelidir.

Projelerde karşılaşılan riskleri sınıflandırmak, proje yöneticisi açısından riskin etkilerini azaltabilmek için önemli bir çalışmadır. Sınıflandırılan risklerin etkilerini azaltmada üst yönetime, proje yöneticisine ve proje ekibine yetkileri doğrultusunda sorumluluklar yüklenir. Riskler örnek olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Eren 2008):

- a- Stratejik kararlara ait riskler,
- b- Projenin teknik özelliklerinden doğan riskler,
- c- Projenin kapsamı,
- d- Proje organizasyonundan doğan riskler,
- e- Müsteri isteklerinin değişmesiyle ortaya çıkabilecek riskler,
- f- Plan ve kontrol eksikliklerinden doğan riskler.

Bir projenin içinde bulunduğu durumu gözden geçirerek, projenin geleceği için risk teşkil eden oluşumları tespit etmesi ve bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını içeren işlemler sürecini gerçekleştirerek proje risk yönetimini uygulaması projenin etkinliğini artırır.

### **3.2.5 Örgütsel Faktörler**

Kamuda proje uygulaması etkinliğinin artırılmasında kurum ve kuruluşlarda proje ekibinde yer alan ve çalışanların nitelikleri ve örgütsel faktörlerde önem arz etmektedir. Kurum çalışanlarında; işbirliği paylaşım ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi kurum kültürüne doğrudan bağlı faktörler de etkinliğin artırılmasına yönelik olarak aşağıda incelenecektir.

#### **3.2.5.1 Ekip çalışması**

Başarılı bir proje iyi bir planlama işi olduğu kadar aynı zamanda bir ekip işidir. İşinde uzman ve motive olmuş bir proje ekibi, projenin etkinliğini sağlamada önemli rol oynar. Proje ekibi, tanımlanan proje faaliyetlerine yönelik işleri gerçekleştirmekle görevlendirilen tam veya yarı zamanlı çalışan tüm ekibi ifade eder.

Proje ekibine tanımlanan görevler projeyi geliştirmeyi, temin etmeyi ve gerçekleştirmeyi içerir. Proje yöneticisi ile işbirliği içinde olması gerekli proje ekibi, teknik araştırmalar yapar ve beyin fırtınası toplantıları düzenler. Proje ekibi projenin baştan sona tanımlanmasından, analizinden, gerçekleştirilmesinden, denetlenmesinden ve kabulünden sorumludur (Güleç & Bedük 2004 ve Yurtcan 2008).

### **3.2.5.2 Etkin iletişim sistemi**

İnsan ilişkilerinde yetenek, her kurum veya kuruluş için önemlidir. Başarılı bir iletişim koordinasyonu proje süreçlerinde anahtar bir proje yönetim işlevidir. Proje yöneticisinin en etkili gücü iletişim becerisidir. Proje ekibinin motivasyonunu yüksek tutarak, projenin sorunlarını zmmeye, bu sorunların zmyle uğraşmaktan keyif alır hale getirmeye çalışır.

Projede yer alan stynetim dahil tüm proje ekibi için iletişimi sistemli hale getirerek etkinleştirmek gerekmektedir. Aksi takdirde iletişim aksaklıkları projeynetim sürecini doğrudan etkiler. Projesrecini ilgilendiren her türlü ve her düzeydeki değişimlerin tüm ekip üyelerine aktarılması veya paylaşılması gerekmektedir. Bu noktada sadece proje yöneticisi veya lider doğrudan sorumlu değildir. Tüm proje ekibi proje sürecine dair sahip oldukları bilgi ve değişim kararlarını paylaşarak, çok yönlü ve tam bir iletişimi sağlamış olmaktadır. Dolayısıyla bu durum tüm ekip üyelerinin iletişim becerilerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Peker 1995, s.109)

### **3.2.5.3 çatışmaların ortadan kaldırılması**

Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler ve/veya kurumlar arasında maliyet, öncelik, zamanlama, araç ve gereç vb. konularda anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. zlemeyen veya ortak bir noktada anlaşılamayan anlaşmazlıklar çatışmaların doğmasına sebep olmaktadır. Birden fazla kişi ve farklı bölümlerin bir arada çalışması gerektiği projelerde ortaya koyulan görüş farklılıklarından dolayı ve sınırlı kaynağın kullanılıyor olmasından dolayı çatışmalar oluşmaktadır. Bu tip durumların oluşmaması için proje yöneticisine veya proje liderine büyük sorumluluk düşmekte olup, sorun çözme

yaklaşımlarıyla ve ikna ederek çatışma ortamlarını azaltmaya çalışmalıdır (Yurtcan 2008).

Projelerin içinde de farklı fonksiyon üyelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkabilen çatışma ortamları her zaman projeye zarar vermeyebilir. Çünkü çıkan çatışmalar, kişilerin ne düşündüğünü gösterdiği gibi yeni ve farklı fikirlerin de doğmasına sebep olabilmektedir. Ancak bunun yanında bazı çatışmalar da proje yöneticisi veya proje lideri tarafından ortadan kaldırılması gerekir. Proje yöneticisinin projenin etkinliğini artırmak için kaldırması gereken çatışmalar şöyle sıralanabilir:<sup>4</sup>

- a- Proje öncelikleri hakkında yaşanan çatışmalar - Yapılması gereken faaliyetlerin sırası hakkında oluşan fikir ayrılıkları,
- b- Yönetim süreçlerinden kaynaklanan çatışmalar – Sorumluluklarda, raporlama ilişkilerinde, yetkilerin tanımlanmasındaki fikir ayrılıkları,
- c- Teknik konulardaki çatışmalar – Proje ürününü üzerinde uygulanması düşünülen teknik araçlarla ilgili fikir ayrılıkları (kalite standardı, üretim biçimleri, yap/satın al kararları),
- d- Mevcut kaynaklar üzerindeki çatışmalar – Sınırlı sayıda kaynağın kullanımının önceliğiyle ilgili yaşanan problemler,
- e- Maliyetler hakkındaki çatışmalar – Proje yöneticisi ile finansal destek sağlayan birim arasındaki problemler,
- f- Süreç hakkındaki çatışmalar – Üst yönetim ile Proje yöneticisi arasında proje süresi üzerinde yaşanan problemler,
- g- Kişisel çatışmalar – Proje takımı üyeleri arasında yaşanan tartışmalar.

#### **3.2.5.4 İşbirliği**

İşbirliği bireylerin amaçlarını gerçekleştirmedeki yetersizliklerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Projenin başarısı iyi bir ekip ve ekip üyeleri arasındaki işbirliği ile doğru orantılıdır. Projenin belirlenen hedeflerine ulaşmada gerçekleştirilmesi gerekli faaliyetler bireysel çabalar ile sonuçlanmaz. İşbirliği ve iş bölümü yapılarak, güç kazanılmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bu güç doğrultusunda proje yönetim süreci

---

<sup>4</sup> <http://www.projeyonetimi.com/ti.asp?eid=55>.

belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belirli bir kalitede tamamlanması gerekmektedir (Yurtcan 2008). Proje ekibi arasında işbirliği hususunda sinerji elde edildiğinde ardından proje başarısının gelmesi kaçınılmazdır.

Ancak bir kurum ya da kuruluşta veya aralarında gerçekleştirilen projelerde işbirliğini gerçekleştirmek oldukça güç bir iş olup proje yöneticisinin bunu başaracak çabayı göstermesi, ikna etmesi ya da zorlaması gerekebilmektedir. İşbirliğinde esas olan gönüllülük olarak belirtilmektedir. Fakat projede kendisine ihtiyaç duyulan birey red cevabı verebileceği gibi projede zoraki olarak gönülsüz olarak da yer alabilmektedir. Bu durum proje yönetiminin etkinliğini olumsuz etkileyebileyecek bir unsur olarak görülmektedir (Koçel 2005).

### **3.2.5.5 Paylaşım**

Paylaşım, proje etkinliğini artıran bir diğer faktördür. Proje yöneticileri veya liderler proje ile ilgili sorunları, çözümleri ve bilgileri proje ekip üyeleriyle paylaştığında, ekip üyelerinin güvenini kazanmaktadır. Özellikle proje kapsamında önceliklerin ve ihtiyaçların anlaşılması ve sorunların çözülebilmesi için çalışanların yönetsel kararların değişimlerinden haberdar olmaları gerekmektedir. Bunun için de proje yöneticilerinin veya proje liderlerinin paylaşımı benimsemesi gerekmektedir. Özellikle proje sürecinde bilginin paylaşılması, projenin etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu nedenle bilginin projede görev alan tüm ekip üyeleri için paylaşılabilir olmasının yanında bilginin tam olarak, zamanında ve tüm ilgilileri tarafından aynı seviyede paylaşılması ile proje etkinliği artacaktır (Gödek 2001).

Ayrıca proje kurumlar arası işbirliği ile gerçekleşiyor ise bu noktada projenin sürecini etkileyebilecek her türlü ihtiyacın veya karar değişikliğinin kurumlar arası paylaşılması projenin geleceği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.



### **3.2.5.6 Nitelikli insan**

İnsan kaynağı, kurum ve kuruluşların geleceğini şekillendiren en önemli faktördür. Teknik bilginin hızla artarak karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda uzman, nitelikli kişilere olan ihtiyacı artırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyüme, nitelikli insan ihtiyacını kurum ve kuruluşlar için önemli hale getirmiştir (Şimsek 1998, s.59). Kamuda proje yönetiminde görev alacak ekip üyeleri seçilirken, bürokratik ve siyasi baskılardan uzaklaşarak, kişilerin nitelikleri ön plana alınarak görevlendirme yapılması gerekmektedir (Yurtcan 2008).

### **3.3.6 Genel Faktörler**

Kamuda etkin proje uygulamaları için işbirliği, paylaşım ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi örgütsel faktörlerin yanında kurum ve kuruluşların doğrudan veya dolaylı olarak etkilendikleri hukuki ve politik faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **3.3.6.1 Hukuki faktörler**

Kamu kurum ve kuruluşlar hakları ve sorumlulukları çerçevesinde işleyişi olan ve işleyişini yasalara bir başka deyişle hukuki düzenlemelere dayandıran örgütlerdir. Bu yasal ve hukuki düzenlemeler kurum ve kuruluşların haklarını koruma görevini yaparken belirli zorunluluklar ve sorumluluklar da getirebilmektedir. Dolayısıyla kurum ve kuruluşlar veya işletmeler faaliyet alanları kapsamında ilgili hukuki yapıdan kaynaklı bağlayıcı noktalara dikkat ederek, yasal yapıya uyum sağlamak durumundadırlar.

Ancak günümüzde dinamik bir yapıya sahip olan politik çevreden ötürü hükümetlerin gösterdikleri farklı politik eğilimlerin getirisi olan farklı yaklaşımlar doğrultusunda hukuki düzenlemeler sık sık değişebilmektedir. Bu sık değişebilen yasal ve hukuki düzenlemeler, kurum ve kuruluşlarca hazırlanan plan proje kararlarını ve uygulama süreçlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Hukuki ve yasal düzenlemelerin bağlayıcılığı, uygulama sürecinde projenin etkinliğini etkileyen bir

faktördür. Dolayısıyla projenin başlangıç aşamasında gerekli hukuki zeminin hazırlanması, katı bürokratik kurallara göre işleyişe sahip olan kamuda proje yönetiminin uygulamasını daha etkin bir hale getirebilecektir (Yurtcan 2008 ve Dinçer&Fidan 2009, s.106).

Kentsel dönüşüm projeleri kapsamının belirlenmesi hukuk kuralları çerçevesinde idarenin takdir yetkisindedir. Kentsel dönüşüm, mevcut şehirlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda kamusal alanlar da dahil olmak üzere dönüşüm, yenileme ve değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Yasin 2005’de kamu malları teorisine giren hizmet malları, orta malları ve sahihsiz mallar kategorilerine giren malların kentsel dönüşüm projelerinin konusunu oluşturduğunu ancak, özel mülkiyetteki taşınmazların da kentsel dönüşüm projelerinin konusunu oluşturabileceğini belirtmektedir. Bunun yanında dönüşüme konu olan özel mülkiyetteki taşınmazlara da projenin amaçları doğrultusunda bazı sınırlamaların getirilebileceği vurgulanmaktadır.

### **3.3.6.2 Politik faktörler**

Politik çevre dinamik bir yapıya sahiptir. Hükümetler siyasi iktidarların politik görüşleri ve yaklaşımları doğrultusunda ulusal çıkarlar ya da konjonktürel nedenlere bağlı olarak uluslararası, ülke çapında ve mahalli seviyedeki hukuki düzenlemeleri sık sık değiştirebilmektedir. Hükümetler tarafından verilen yeni kanun kararları veya mevcut kanunda değişiklik kararları, faaliyet alanlarına ilişkin işleri kısıtlayan ya da işletmelere yeni fırsatlar sunan düzenlemeler olabilmektedir. Siyasi iktidarın kararları kapsamında gerçekleştirilen yasal ve hukuki düzenlemeler kurum ve kuruluşların belirledikleri hedef doğrultusunda gerçekleştirilmek istenen projeyi doğrudan ya da dolaylı olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.

Kentsel dönüşüm projeleri sağlıklı kentsel çevrelerin yaratılmasını hedeflerken, birçok yasal düzenlemeye tabi kalmaktadır. Kentsel dönüşüm projelerinde planlamaya ilişkin olmak üzere imar hakkı, mülkiyet hakkı ve konut hakkı hususlarında çatışma ve itiraz yaşanmaktadır. Ayrıca kentsel dönüşüm sürecinin başlangıç aşamasında belirlenen amaçların ve izlenecek yol haritasının, kurumsal işbirlikleri, yönetimsel ve hedef kitle

talepleri doğrultusunda sürekli gözden geçirilmeye ve iyileştirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Hükümet tarafından politik görüşleri ve yaklaşımları doğrultusunda çıkarılan ve 31/05/2012 tarihli ve 28309 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile kentsel dönüşüm çalışmalarının afet riski altındaki alanların ve yapıların sahip oldukları tehlikenin bertaraf edilmesi işinin şehircilik ilkelerine uygun ve planlama esaslarını dikkate alacak şekilde kurgulanarak, uygulanması hedeflenmiştir.

### **3.3 6306 SAYILI AFET RİSKİ ALTINDAKİ ALANLARIN DÖNÜŞTÜRÜLMESİ HAKKINDA KANUN**

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun’un 31/05/2012 tarihli ve 28309 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren kadar kentlerin fiziksel ve sosyo-ekonomik yetersizliklerine bağlı, kentin dönüşüm gereksinimi doğrultusunda kentsel mekanların yenilenme faaliyetleri 5104 Sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu, 5393 Sayılı Belediye Kanununun 73. maddesi, 5366 Sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun ve 2985 Sayılı Toplu Konut Kanunlardaki düzenlemeler ile gerçekleştirilmekteydi.

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile değişen dönüşüm gereksiniminin birincil önceliği, afet riski altındaki alanların ve yapıların sahip oldukları tehlikenin bertaraf edilmesi olarak tanımlanmaktadır. 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun’un amacı; “afet riski altındaki alanlar ile bu alanlar dışındaki riskli yapıların bulunduğu arsa ve arazilerde, fen ve sanat norm ve standartlarına uygun, sağlıklı ve güvenli yaşama çevrelerini teşkil etmek üzere iyileştirme, tasfiye ve yenilemelere dair usul ve esasları belirlemektir”.

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun, can ve mal güvenliği üzerinde olası afetler nedeniyle var olan riskleri ortadan kaldırmayı hedeflerken, kentsel alanların ve yapıların planlama esaslarına ve şehircilik ilkelerine uygunluğunun sağlanmasıyla hedefe ulaşmayı öngörmektedir. Ancak bu noktada

kentsel mekanların dönüşümü sağlanırken imar ve planlama konularındaki uyulması gerekli süreçlerin salt 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun'da tanımlandığı şekli ile uygulanması sonucu sağlıklı ve güvenli yaşam alanlarının oluşturulup oluşturulamayacağı tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasada kentsel dönüşüm süreci kapsamında tanımlanan tüm adımlarda ihtiyaç duyulan hangi yönetsel işlevlerin nasıl bir sistem dahilinde uygulanacağına dair düzenlemelerin 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun'da yer almıyor olması; kentsel dönüşüm projelerinden beklenen/hedeflenen sonuçların alınmasını zorlaştırılacağı hatta projelerin başarısızlıkla sonuçlanabileceği belirtilmektedir.

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun hükümleri doğrultusunda afet riskinden dolayı belirlenen alanların ve yapıların risklerinin giderilmesi ile kentin dönüşümün sağlanmış olacağı varsayılmaktadır. Yasada yer alan afet riski vurgusundaki gereklilikler ve açıklamalar yerinde ve doğru olmakla birlikte kentsel dönüşüm uygulamalarına yönelik düzenlemelerin ağırlıklı olarak yasada yer alıyor olması ve dönüşüm uygulama alanlarını rant haline dönüştürmesi noktasında düzenlemeleri içeriyor olması, 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun'un öncelikli olarak afet riskini gidermek hedefine ulaşmasını engelleyeceği hususu tartışılmaktadır.

### **3.4 BÖLÜM SONUCU**

Projeler uygulama sürecinin iyi planlanamaması, örgütlenememesi, koordinasyonun sağlanamaması, yürütmenin rasyonel gerçekleştirilememesi ve kontrol işlevinin gerektiği gibi yerine getirilememesi gibi nedenlerle maliyetlerinin artması, hedeflenen proje bitiş zamanının aşılmasına sebep olur. Proje uygulamalarında kaynaklarının etkin kullanılmaması, etkin bir proje yönetiminin olmamasından kaynaklanmaktadır. Etkin bir proje yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için, proje yönetimi sürecinde, yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi gerekir. Kamuda bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için ise, bir kısım siyasi ve bürokratik etkilerden uzak olunmasının yanı sıra, merkezci ve

bürokratik yapının etkin proje yönetimi kapsamında yapılandırılması gerekir. Bunun yanında doğru bir zaman yönetimi ile proje yöneticisinin veya liderin nitelikleri ve özellikleri de, etkin proje yönetiminde önemlidir. Bunun için projelerde görevlendirilmesi düşünülen yöneticilerin/idarecilerin, bilgi ve becerilerini arttırmanın yanında vizyon kazandırmaya yönelik çeşitli eğitim almaları sağlanmalıdır.

Kamuda proje yönetiminin etkinliğini sağlayabilmek için, öncelikle proje yönetiminin etkinliğini engelleyen merkezci ve bürokratik yapının gözden geçirilmesi, rasyonel davranmayı sağlayacak bir sistemin kurulması gerekmektedir. Bu sistemin etkin ve sürdürülebilir yönetiminin sağlanabilmesi örgüt yönetiminin kabiliyeti ile doğrudan ilgilidir. Etkin ve sürdürülebilir bir proje yönetimi için öncelikle hedefleri ve kaynakları en iyi şekilde koordine edebilen bir proje yöneticisine ve proje liderlerine gereksinim duyulmaktadır. Operasyonel sürecin raporlanmasını ve ilgili bölümler veya kurumlar arası bilgi akışını etkin bir biçimde yöneterek, uygulama süresince mali ve kurumsal risklere ilişkin tedbirlerin veya alternatif planların öngörülebilir olması sonucu proje liderlerince sürdürülebilir bir proje yönetimi sağlanmış olmaktadır.

Projede görev alacak ekibin nitelikli iş gücüne sahip olması, eşgüdüm içinde hareket edebilme kabiliyetine sahip olması, birlikteliklerden doğan çatışma ve problemleri bertaraf edilebilmesi proje başarısı ve sürdürülebilirliği için oldukça önemli unsurlardır. Kurumsal veya kurumlar arası işbirliğini gerekli kılan, özellikle çok aktörlü projelerde ilgili tüm personelin arasında etkin bir iletişim ağının kurgulanması ve bu ağın işlerliğinin sağlanması gibi yönetsel örgütlenme faktörlerinin yerine getirilmesi de projenin uzun vadeli başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır.

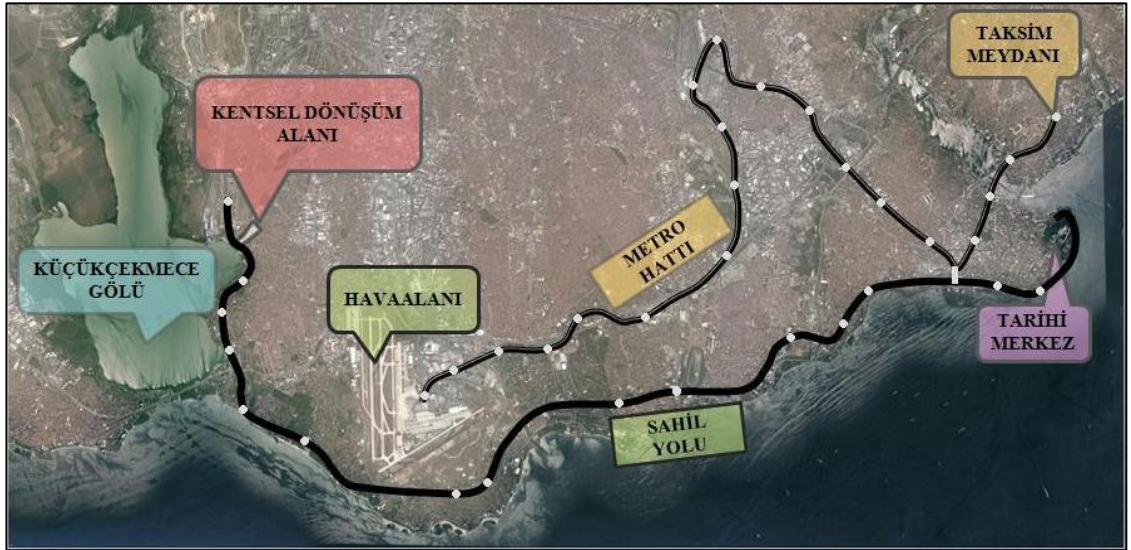
Sonuç olarak, etkin bir proje yönetimi, etkin bir proje yöneticiliğinin gösterilmesi ve yenilikçi bir yönetim yaklaşımı ile yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkündür.

## 4. KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ KANARYA MAHALLESİ KENTSEL DÖNÜŞÜM PROJESİ PROJE YÖNETİM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 4.1 PROJE ALANI HAKKINDA GENEL BİLGİ

İstanbul İl'inin batı yakasında yer alan Küçükçekmece İlçesi, Marmara Bölgesi Çatalca-Kocaeli bölümü Çatalca yarımadası üzerinde kalan bir konuma sahiptir. Şehir merkezine 23 km mesafede, yaklaşık 36,5 km<sup>2</sup> yüzölçümüne ve güneyde Marmara Deniz'ine 1,7 km sahil uzunluğuna sahip olan ilçe, Asya-Avrupa bağlantısını sağlayan Transit European Motorway (TEM-E80) ve D100 (E5) gibi önemli karayollarının yanı sıra Sirkeci merkezli Avrupa'ya uzanan demiryolu ağının da üzerindedir. Ayrıca gerek ülkemizin gerekse dünyanın önemli havalimanlarından birisi olan Atatürk Havalimanına olan mesafesi ise 2 km'dir (Bkz Şekil 4.1).

Şekil 4.1: Kanarya mahallesinin konumu



Kaynak: BNR, 2013

Kanarya Mahallesi'nin sınırları oldukça geniştir. Küçükçekmece Gölü'ne kıyısı bulunan Kanarya Mahallesi'nin sınırları, Halkalı Gümrük Yolu'ndan başlayarak Söğütluçeşme KİPTAŞ Konutları'na kadar uzanmaktadır (Bkz. Şekil 4.2).



Kentsel dönüşüm alanı, Kanarya Mahallesi'nin kuzeybatısındaki bölgede kalan 9,2 hektarlık alandan oluşan çoğunluğu konut olan bir bölgedir. Alan lineer biçimde Güney-Batı ve Kuzey-Doğu yönlerinde yer almaktadır (Bkz.Şekil 4.3).

**Şekil 4.2: Kanarya mahallesi sınırları ve kentsel dönüşüm alan**



Kaynak: BNR, 2013

**Şekil 4.3: Kentsel dönüşüm alanının konumu**



Kaynak: BNR, 2013

**Şekil 4.4: Kentsel dönüşüm alanı ve çevresel donatılar**



*Kaynak: BNR, 2013*

İstasyon Mahallesi'nden Halkalı-Gümrük yolu aracılığı ile ayrılmaktadır. Alanı Küçükçekmece Gölünden ise İstasyon Caddesi ve göl kenarındaki kamusal alanlar ayrılmaktadır. Dönüşüm alanı, kuzeydoğudan Balaban Sokak, güney ve güneybatıdan ise Florya Caddesi ile çevrilidir (Bkz.Şekil 4.2 ve Şekil 4.4).

Kanarya Mahallesi'nde bir adet lise ve altı adet ilköğretim okulu bulunmaktadır. Alanda bulunan sosyal donatı alanları ise Yunus Emre İlköğretim Okulu, Kadriye Moroğlu Lisesi, Kanarya Parkı, Özel Kanarya Polikliniği, PTT Kanarya Şubesi ve Ulu Cami'dir (Bkz. Şekil 4.4).

Kanarya Mahallesi genelinde bulunan donatılardan sadece Yunus Emre İlköğretim Okulu riskli alan olarak belirlenen çalışma alanı içerisinde kalmaktadır. 1976 yılında açılan okulun deniz seviyesinden yüksekliği 18 metredir. Okul; Halkalı Gümrük Yolu'na 120 metre, Florya Caddesi'ne 125 metre, Balaban Sokağı'na 25 metre, İstasyon Caddesi'ne ise 600 metre uzaklıktadır (Tablo 4.1). Kanarya Mahallesi'nde bulunan Kanarya Parkı dışında riskli alan olarak belirlenen çalışma alanında başka kentsel donatı bulunmamaktadır.



**Tablo 4.1: Kentsel dönüşüm alanının çevresel donatılara olan mesafesi**

ÇEVREDEKİ DONATILAR VE FONKSİYONLAR	KONUM (DÖNÜŞÜM ALANINA GÖRE)	MESAFE
<b>Küçükçekmece Gölü/ Sahil Kıyısı</b>	Güney-Batı	200-800 m
<b>Futbol Sahası</b>	Güney-Batı	50-650 m
<b>Kanarya Parkı</b>	Kuzey-Doğu	300-900 m
<b>Kadriye Moroğlu Lisesi</b>	Kuzey-Doğu	400-1000 m
<b>Ulu Cami</b>	Doğu	100-550 m
<b>Tren İstasyonu</b>	Güney	100-700 m
<b>Özel Kanarya Polikliniği</b>	Güney	50-650 m
<b>Ptt (Kanarya Şubesi)</b>	Güney	0-600 m
<b>Atatürk Havaalanı</b>	Doğu	3 km
<b>İstanbul'un Tarihi Merkezi</b>	Doğu	17 km
<b>Kent Merkezi</b>	Doğu	17 km

*Kaynak: BNR, 2013*

Küçükçekmece Kanarya Mahallesi, geneli hisseli bir dokuyla yapılaşmış ve giderek yoğunlaşmış, yapı kalitesi açısından merkeze göre daha zayıf ve riskli bir bölgedir (Bkz. Şekil 4.5 ve Şekil 4.6).

**Şekil 4.5: Riskli alanın havadan görünümü**



**Şekil 4.6: Riskli alandaki fizik-mekan dokusu**



#### **4.2 PROJE SÜRECİ HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Küçükçekmece İlçesinde yer alan deprem ve sıvılaşma riskinin yüksek olması ve yapı kailitelerinin düşüklüğü ile gerekçelendirilerek Kanarya Mahallesi 5011 sayılı parsel ve çevresini kapsayan yaklaşık 9,2 hektarlık alan; 06/02/2013 tarihli ve 28551 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 28.01.2013 tarihli ve 2013/4258 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile riskli alan olarak ilan edilmiş olup, 06/03/2013 tarihli ve 942/943 sayılı Bakanlık Olur’u ile de geçici olarak belirli süreçlere ilişkin yetkilendirilmiştir.

Merkezi yönetim tarafından yerel yönetime verilen yetki ile 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun gereğince Kamu İhale Kanunu’nun 21/b maddesi uyarınca ihale gerçekleştirilmiştir. İhale neticesinde belirlenen yüklenici firmaya Kanarya Mahallesi 5011 sayılı parsel ve çevresini kapsayan 9,2 hektarlık riskli alanda “Alana İlişkin Arazi Tespitleri, Hak Sahipliliği Tespitleri, Gayrimenkul Değerleme İşlemleri ve Uzlaşma Sürecini Kapsayan Kentsel Dönüşüm Çalışmaları İşi” ihale edilmiştir. Yüklenici firma ve İdare arasında yapılan sözleşme gereğince işin süresi 8 ay olarak tanımlanmıştır. Bu sürede yapılacak işler 3 etap şeklinde kurgulanmıştır. Hak Sahipliliği Tespiti, Proje Alanındaki Arsa/Yapıların Tespiti, Değerleme ve Kıymet Takdir Raporlarının Hazırlanması işleri 1. safhada; Demografik, Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Yapının İncelenmesi ve Fizibilite, Finansal

Modelin Hazırlanması işleri 2. safhada; Tüm Verilerin ve Sürecin Coğrafi Bilgi Sistemi Ortamına Aktarımı ve Proje Alanındaki Uzlaşma Süreci işleri 3. safhada teslim edilmesi üzerine planlanmıştır.

#### **4.3 ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Yerel ölçekteki örgüt kültürü ve yapısı gereği kentsel dönüşüm projeleri planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve denetim mekanizmalarını kurgulayan sistemli ve etkin bir şekilde yönetilememektedir. Bu durum projenin başlangıçta belirlenen kaynak ve zamanda tamamlanamamasına veya proje sürecinin yarıda kalmasına, planlandığı şekli ile sonuçlanamamasına sebep olmaktadır.

Yukarıda tanımlanan ve tez çalışmasının çıkış noktasını oluşturan bu sorun Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Proje süreci araştırmanın sonucunu, sayısal verilere ve istatistiklere yer verilmeden sözlü ve nitel analizlere daha çok vurgu yaparak, sorunları ve sürecin içerisinde gelişen ilişki ağlarını yorumlayarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında yapılan nitel araştırmada proje süresince neler olup bittiği, proje ekibinin nasıl etkilendiği ve sürece dahil tüm grupların süreç hakkında düşündüklerine ilişkin veriler, görüşme, gözlem ve yazılı dökümanların incelenmesi yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Öznel deneyimler, duygular, değerler ve algılar da görüşme yöntemiyle ortaya konmuştur. Görüşme yönteminde soruların serbest olduğu, istenilen konuda derinleşilebildiği ve yanıtların yönlendirici olduğu “yapılandırılmamış görüşme” kullanılmıştır (Altındağ 2005, s. 9).

Ayrıca tezin yazarı olarak proje ekibinin içerisinde yer alınmış ve tüm proje grubuyla birlikte proje süreci yaşanmıştır. Araştırmacı olarak katılımcı bir rol oynanmıştır. Mümkün olduğunca kişisel varsayımların ve önyargıların, analiz sürecinin yorumlanmasını etkilememesine özen gösterilmiştir.

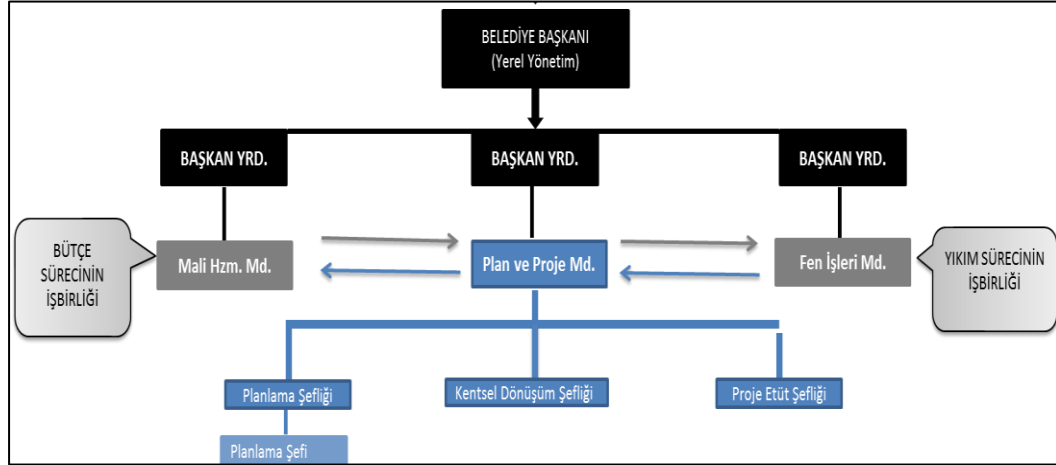
#### 4.4 ARAŞTIRMA BULGULARI

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Proje sürecinde yaşanan yönetsel sorunlar sürecin planlaması, doğru zaman kullanımı ve etkin iletişim, nitelikli personel, denetimin sağlanması ve idari yöneticilerin rolü başlıkları altında araştırma bulguları olarak ele alınmıştır.

##### 4.4.1 Proje Yönetim Ekinliği Açısından Sürecin Planlaması

Hiyerarşik bir organizasyon şemasına sahip olan yerel örgütlenme, proje yürütücüsü olarak Plan ve Proje Müdürlüğü belirlenmiştir. Ancak proje sürecince işin finans boyutunda Mali Hizmetler Müdürlüğü ve yıkım sürecinde de Fen İşleri Müdürlüğü ile işbirliği yapılması öngörülmüştür. Plan ve Proje Müdürlüğü'ne bağlı 3 ayrı şeflik bulunmakta olup, sadece Planlama Şefliği bünyesinde şef pozisyonu bulunmakta olup, diğer şefliklerde bu tip bir pozisyon bulunmamaktadır (Şekil 4.7).

**Şekil 4.7: Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi yerel yönetim organizasyon şeması**



Uygulama sürecinde merkezi yönetim tarafından yetkilendirilen yerel yönetimin idari üst yöneticileri tarafından Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinin ihale edilme yolu ile uygulamaya geçeceği kararının alınmasına müteakip öncelikle Kamu İhale Kurumunun ilgili usulü doğrultusunda gerçekleştirilen ihalenin doğru bir biçimde

hazırlanmasına ilişkin yoğun bir işgücü ve mesai ilgili idare yönetimi tarafından harcanmıştır.

Proje dış destekçisi olarak tariflenebilecek yüklenici firma ile idare arasında yapılan sözleşmede yapılacak işler 3 etap şeklinde ve 240 gün takvim gününde tamamlanması planlanarak, imza altına alınmıştır. Bu sürede yapılacak işler 3 etap şeklinde kurgulanmıştır.

- i. Hak Sahipliliği Tespiti, Proje Alanındaki Arsa/Yapıların Tespiti, Değerleme ve Kıymet Takdir Raporlarının Hazırlanması işleri 1. etapta;
- ii. Demografik, Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Yapının İncelenmesi ve Fizibilite, Finansal Modelin Hazırlanması işleri 2. etapta;
- iii. Tüm Verilerin ve Sürecin Coğrafi Bilgi Sistemi Ortamına Aktarımı ve Proje Alanındaki Uzlaşma Süreci işleri 3. etapta teslim edilmesi üzerine planlanmıştır.

Ancak yukarıda tariflenen süreç sadece alana ilişkin arazi tespiti ve dönüşüm modeli belirlenmesine yönelik gerekli adımları içeren “Kentsel Dönüşüm” işi olarak tariflenmektedir. Oysa kentsel dönüşüm proje süreci “İmar Plan Revizyonu” ve “Kentsel Tasarım Proje” işlerini de kapsamaktadır. Kentsel Dönüşüm”, İmar Plan Revizyonu” ve “Kentsel Tasarım Proje” işlerinin birbirlerini besleyen ve birbiri ardı sıra devam eden süreçlere sahip olması, tüm bu iş süreçlerinin bütünsel bir yaklaşımla planlanarak ve örgütlenerek uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesine bu noktadan bakıldığında; “İmar Plan Revizyonu” ve “Kentsel Tasarım Proje” işlerinin projelendirilmesi “dönüşüm modellemesi” iş sürecinden ayrı yürütülecek bir şekilde kurgulanmıştır. Teknik işlerden biri olan “İmar Plan Revizyonu” Plan ve Proje Müdürlüğü Planlama Şefliğinde yer alan şehir plancıları tarafında yapılırken, “Kentsel Tasarım Proje” boyutunun yapılması işi de yine Plan ve Proje Müdürlüğü’ne bağlı Proje Etüt Şefliği’nce dış destek alacak şekilde yürütülmüştür. Bunun yanında projenin yıkım süreci Fen İşleri Müdürlüğü tarafından yürütülecek şekli ile kurgulanmıştır. Ayrıca tüm bu tanımlanan farklı işlerin yaklaşık maliyetleri hesaplanarak projenin asıl sahibi olan Çevre ve Şehircilik

Bakanlığı'ndan bütçe talep edilerek, yerel örgüt bünyesinde ilgili müdürlük olan Mali Hizmetler Müdürlüğü çatısı altında proje adına hesap oluşturulmuştur.

Plan ve Proje Müdürlüğü yürütücülüğünde planlanarak tamamlanılması gerekli olan “Kentsel Dönüşüm”, “İmar Plan Revizyonu” ve “Kentsel Tasarım Proje” işlerinin tamamlanmasına müteakip nihai çıktıların Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın onayına sunulması bir iş olarak 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun kapsamında tanımlanmıştır. Bunun yanında yürütücü idare olan Plan ve Proje Müdürlüğü tarafından başka Başkan Yardımcılarına bağlı olan farklı Müdürlükler ile işbirliğini gerekli kılan işlerin takibi yapılarak, süreç hakkında düzenli bir biçimde Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile koordinasyonun ve gerekli bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Merkezi yönetim ve yerel yönetimin yetkileri kapsamında aralarındaki koordinasyonun sistematik bir şekilde sağlanabilmesi her faaliyetin insan ve bütçe kaynağını, olası risklere ilişkin alternatif faaliyetler için gerekli kararları, çalışma kurallarını ve raporlama gerekliliklerini içeren bir belge olan proje iş planı dökümanının hazırlanmasını gerekli kılmaktadır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesine bu noktadan bakıldığında; Şekil 4.8'de belirtildiği gibi mevcut durumun tespitinin yapıldığı, taleplerin önceden belirlendiği analiz aşaması; hedeflerin amaçların ve stratejilerin belirlendiği hedef aşaması; rollerin tanımlandığı, görev ve sorumlulukların belirlendiği, belirlenen hedeflere nasıl ulaşacağını yolunun belirlendiği, hangi aşamda danışmanlık v.s. destek alınacağı yürütme aşaması; sürecin izlenmesinin ve değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı ve raporlamanın hangi noktalarda isteneceği kontrol aşaması; hususlarını kapsayan bir belge olan proje iş planı dökümanı oluşturulmamıştır. Mevcut politika ve yasal düzenlemeler çerçevesinde Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında yapılması gerekli tüm iş süreçleri ayrı projeler olarak değerlendirilerek, tek bir çatı altında yürütülmeye çalışılmıştır.

**Şekil 4.8: Proje iş planı dökümanı kapsam şeması**

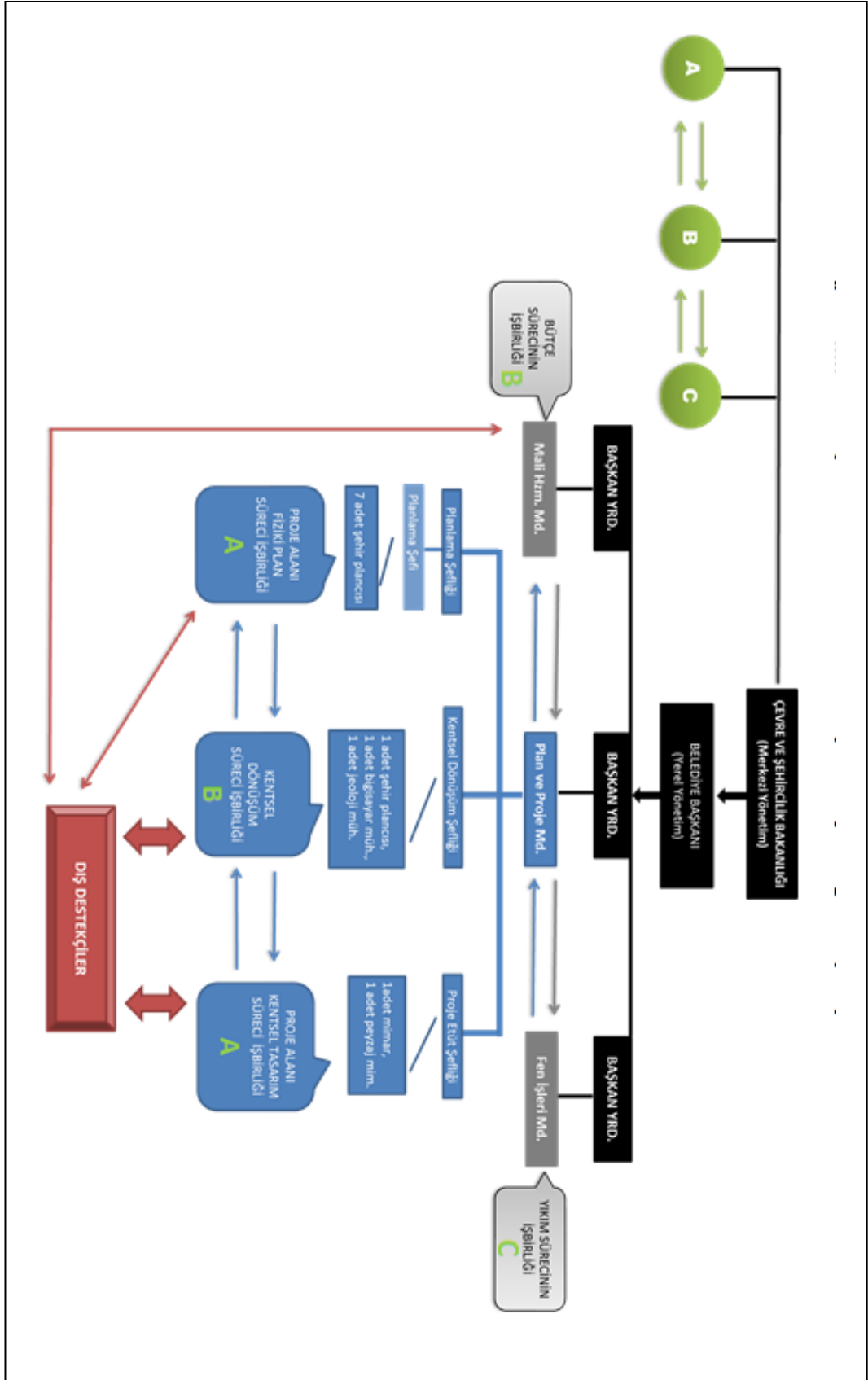


*Kaynak: Maylor, 2003.*

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında merkezi yönetim ve yerel yönetimin hem içsel hem de dışsal olmak üzere gerekli koordinasyonunu sağlanarak ilgili idare tarafından yürütülen sürecin organizasyon şeması Şekil 4.9'da görülmektedir. Hem örgüt içi farklı idarelerin uhdesinde olan iş adımlarının hem de örgüt dışı kurum veya kuruluşların işbirliğini gerekli kılan iş adımlarının varlığı, sürecin yönetilmesini zorlaştıran etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinin, faaliyetlerinin insan ve bütçe kaynaklarını, olası risklere karşı altrenatif çözümlerini, çalışma prensiplerini ve raporlama gerekliliklerini içeren bir iş planı dökümanının olmayışı, yerel yönetimdeki ilgili yürütücü idarenin kentsel dönüşüm proje sürecini etkin bir şekilde yönetmesini engelleyen bir unsur olarak da etkisini göstermektedir.

Proje başlangıcında alınan kararların yönetim noktasında değişime uğrayabilmesi öngörülmemiş risklerin ortaya çıkmasına sebep olabildiği gibi farklı disiplinlerle çalışılmasının bir getirisi olan çeşitli varsayımlara uygulamada öncelik verilmesi durumları iş planı dökümanı olmayan Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinin sistemli bir şekilde yönetilmesine engel teşkil etmektedir.

Şekil 4.9: Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi organizasyon şeması

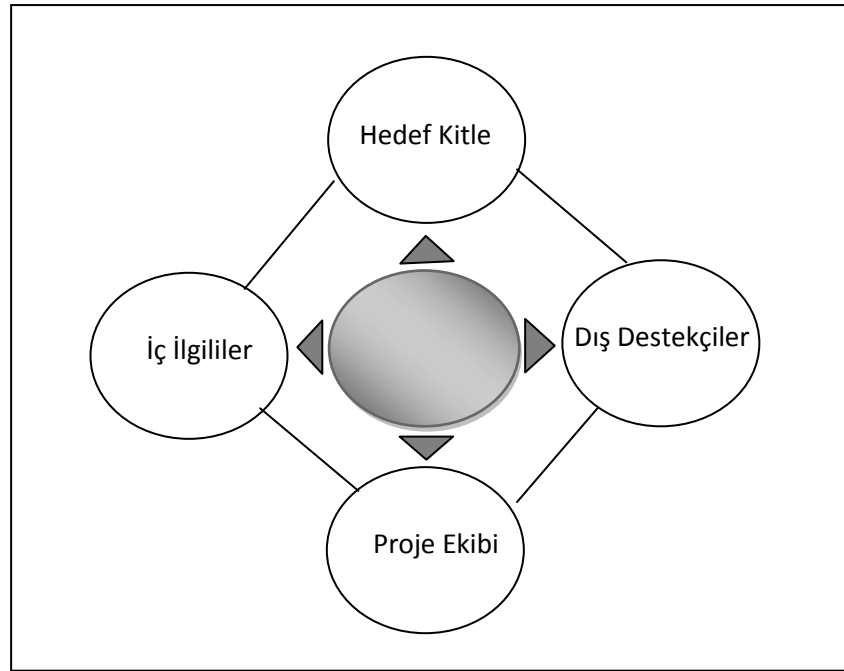




#### 4.4.2 Proje Yönetim Etkinliği Açısından Doğru Zaman Kullanımı ve Etkin İletişim

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında parçalı iş adımlarının ayrı ayrı projelendirilerek, her bir iş adımın farklı yaklaşımlar ve farklı yöntemler ile projelendirilmesi farklı muhattaplar yaratmıştır (Bkz. Şekil 4.10). Tüm proje bileşenleri ile projenin etkin bir biçimde yürütülebilmesi, ilgili birimler arası gerekli koordinasyonun ve çok yönlü bilgi akışının sağlanmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü başarılı bir proje yönetim süreci için önemli bir unsur olan etkin iletişimin gerekliliği parçalı bileşenlere sahip olan Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinde; daha etkin bir diyalog ve bilgi paylaşımı yönetimi olarak ortaya çıkmıştır.

**Şekil 4.10: Proje süreç bileşenleri**



Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinin sahip olduğu iç dinamiklerinin değişebilmesi veya işbirliği içerisinde bulunan farklı dış destekçilerin, kurum ve ya kuruluşların deneyim, tecrübe ve farklı disiplin kültüründen kaynaklı değişimler, projenin faaliyetlerinde değişikliğe veya başka bir faaliyet adımlarının eklenmesine sebep olmuştur. Yönetimsel kararlar ve proje sürecinde yaşanan tespit edilen verilere istinaden faaliyetlerde gidilen karar değişikliklerinin yanında Kanarya Mahallesi

Kentsel Dönüşüm Projesi de bir çok kentsel dönüşüm projesinde olduğu gibi özel mülkiyete konu olan taşınmazlar üzerinde kararlar üretildiği için farklı değişkenlerin ortaya çıkması ve bu değişkenlerin yarattığı çeşitli problemlerin çözümünde kurumlar arası işbirliği ile yeni faaliyetlerin ortaya çıkması proje ekip üyelerinin proje bileşenleri ile çok yönlü ve tam bir iletişim kurmasını da gerekli kılmıştır.

Ancak Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinde doğru yönetilemeyen bu farklılaşma kıt bir kaynak olan zaman kullanımını etkileyerek, proje etaplarında değişiklik yapılmasına sebep olmuştur. “Kentsel Dönüşüm Modelleme” işi kapsamında imza altına alınan sözleşme gereği 3 etap şeklinde kurgulanan iş adımlarında azaltmaya gidilmiştir. İdare tarafından son etap iş adımlarında çıkarılarak, işin kesin kabulü gerçekleştirilmiştir. Bu değişikliğe gidilmesi yüklenici firmanın yasal düzenlemeler kapsamında işin başlangıcında idareye sunması gereken bilgi ve belgeler 3. etabı da içerecek bir şekilde hesaplanarak sunulduğu için bu durum maddi zarara uğramasına sebep olmuştur.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi sürecinde yaşanan her türlü değişim karşısında hızlıca kararların alınarak, proje ekip içi bilgi paylaşımını sağlayacak etkin bir iletişim yönetiminin idarede ve proje ekip üyelerinde olmayışı; işleyen ve yürürlükte olan sistemi kesintiye uğrattığı görülmüştür. Süreç içerisinde farklı değişkenlerin ortaya çıkması ve bu değişkenlerin yarattığı çeşitli problemlerin çözümünde kurumlar arası işbirliği ve doğru zamanda bilgi paylaşımının önemini kaçınılmaz kılmıştır. Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm proje bileşenleri ile çok yönlü ve tam bir iletişim kurulabilmesi için proje ekip üyelerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin, proje başlangıç aşamasında kurgulanmış olmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bunun yanında Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında proje süreç bileşenleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan karar değişimlerinin yarattığı düzeltici faaliyetlerinin proje yöneticisinin liderlik, iletişim, müzakere, problem çözebilme gibi yeteneklere sahip olmayışından dolayı süreçte ortaya çıkan öngörülemeyen riskler doğru yönetilememiştir. Proje yöneticisinin risk yönetim kabiliyetinin yetersiz oluşu ve

problem çözüme yaklaşımındaki iletişim kopukluğu ortaya çıkan bu riskler için gerekli tedbirlerin alınmasını engellemiş ve süreçte zorluk yaşanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Çünkü proje yöneticisi tarafından bulunduğu ve değişen koşullarını değerlendirebilen proje ekibi oluşturularak, yetki ve sorumluluk alanlarını tanımlayarak projenin zamanında gerçekleşmesini sağlayabilecek bir sistemi örgütlememiştir. Dolayısıyla tüm bu süreç proje kapsamında kısıtlı bir kaynak olan zamanın doğru ve etkin kullanılmamasına sebep olmuştur.

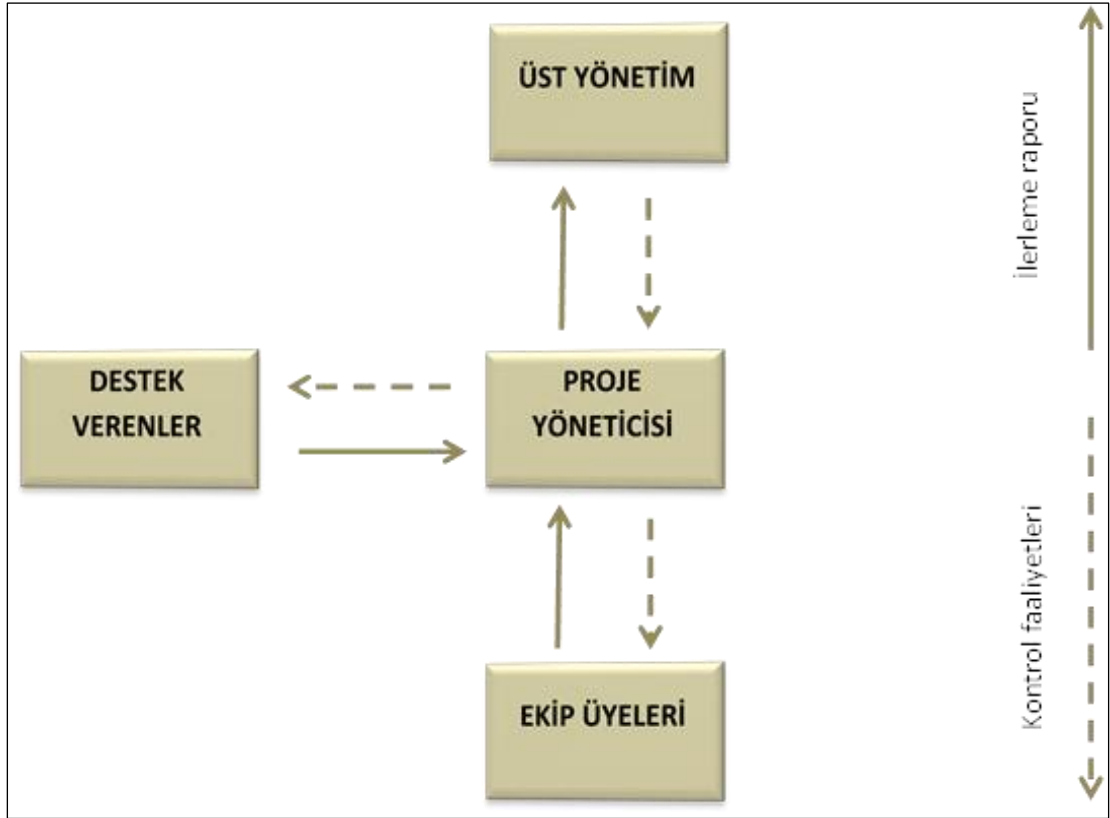
#### **4.4.3 Proje Yönetim Etkinliği Açısından Denetimin Sağlanması**

Kentsel dönüşüm projelerinin dinamik süreç yapısı gereği iş planı dökümanında tanımlı olan denetim ve kontrol mekanizması kapsamında geri besleme sisteminin devreye girmesi ile düzeltici faaliyetler ortaya çıkabilmektedir. Bu düzeltici faaliyetler, riskleri ve çeşitli varsayımları doğurabilmektedir. Düzenli ve sistemli bir kontrol ve raporlama işlevi ile gerekli tedbirlerin alınarak, proje sürecinin doğru ve başarılı bir biçimde yönetilmesi mümkün olmaktadır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinde proje alanı mülkiyet dokusundaki farklı kullanıcıların ve üst üste çakışan kullanıcıların varlığı, süreçte belirlenen hak sahiplerinin matematiksel modelleme ile belirlenen imar hakları için çeşitli yasal düzenlemeler çerçevesinde değiştirebilecek koşulları yaratmıştır. Bu koşulların Şekil 4.11’de gösterilen raporlama ve kontrol akış şemasındaki gösterildiği gibi sistemli ve düzenli yapılan bir kontrol ve denetim işlevinde farkedilerek, ortaya çıkarılması noktasında zamanın etkin kullanılması sağlanmış olacak ve proje etaplarında iş azaltılmasına gidilmeden proje tamamlanmış olacaktır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesinde Şekil 4.11’ de belirtilen proje raporlama ve kontrol işlevi ile başlangıçta belirlenen amaçlar doğrultusunda izlenecek yolun değişen iç veya dış çevre koşulları nedeniyle sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi yönetilememiştir.

**Şekil 4.11: Raporlama ve kontrol akış şeması**



Sonuç olarak, proje süresince her türlü ihtiyacın veya karar değişikliklerinin farkına vararak, kurumlararası ve kurum içi doğru zamanda paylaşılmasını sağlayabilen, iş çözebilme yetisine ve yönetim becerisine sahip yönetici ve proje ekibinin projenin takibini ve denetimini sağlaması ile başarılı bir kentsel dönüşüm proje süreci yaşanabilecektir.

#### **4.4 BÖLÜM SONUCU**

Kentsel dönüşüm projelerinin sahip olduğu dinamik yapı, farklı sistem ve örgütlenme kültürüne sahip kurum ve kuruluşların bir araya gelmesini gerekli kılmaktadır. Birbirinden farklı yapı stoğuna, kentsel dokuya ve sosyo-ekonomik profile sahip olan dönüşüm alanlarındaki proje sürecini planlayan-uygulayan ve/veya süreçte doğrudan-dolaylı etkilenen taraflar değişkenlik göstermektedir. Bu durum kentsel dönüşüm proje süreçlerini birbirinden farklı kılmaktadır.

Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi yürütücü idari yönetimin ve proje ekip üyelerinin, hem işbirliği içerisinde olunan dış destekçiler, kurum ve kuruluşlar arası hem de kendi örgüt yapısı içerisindeki doğru zamandaki bilgi paylaşımını ve etkin bir iletişim ağını yönetecek beceride olmayışı ve bu manada herhangi bir eksilik gereksinimine binaen gerekli iletişim ve müzakere becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin alınmamış oluşu, söz konusu kentsel dönüşüm projesinin öngörülen zamanda tüm etaplarını tamamlayarak başarılı bir şekilde sonlandırılmasını engellemiştir.

Sonuç olarak, Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında işin başlangıcında stratejik kararların alınmamış olması, bir sistemin kurgulanmamış olmasından dolayı süreç, hem merkezi hem de yerel örgütlenmedeki idari yönetilerin ve proje ekip üyelerini kendi bireysel yaklaşımı ve doğruları çerçevesinde yönetilmiştir.

## 5. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Kentsel dönüşüm çalışmalarının ilgi alanına giren sorun çok kapsamlı ve karmaşıktır. Bir bölgenin ekonomik, fiziki ve çevresel koşullarının iyileştirilerek sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi kentsel dönüşüm süreci kapsamında alt açınımlara gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Çünkü farklı kimlik ve profile sahip alanların farklı sorunsallarına getirilecek çözümler tek tip olmayıp, kopya yaklaşımlarla da dönüşüm sürecini uygulamak ve yönetmek mümkün değildir. Dolayısıyla kentsel dönüşüm projeleri kapsamlı ve bütünleşik bir eylem planı olarak ele alınmalı ve alanına özgü karakterlerinden kaynaklanan dinamiklerin yön verdiği farklılıklar kapsamında dönüşüm proje süreçleri uygulanmalıdır.

Kentsel dönüşüm proje süreçleri, yerel yönetim ve/veya merkezi yönetim tarafından planlamanın esası olan kamu yararı ilkesi bağlamında bir kez daha değerlendirilerek, kentsel dönüşüm projelerinin amaç ve hedefleri belirlenmelidir. Planlanan projeler, hizmet ettikleri “kamu” kimdir sorusunun cevabına göre yürütülmesi gerekmektedir. Bu noktada kentsel dönüşüm projelerinin en temel amacı ortak fayda sağlamak olmalıdır.

Öte yandan kentsel dönüşüm projelerinde mekânın toplumsal olgulardan bağımsız olarak değerlendirilmesinin imkansız olduğu görülmektedir. Öncelik sermaye yatırımı değil, alan kullanıcıları için yaşanabilir mekânlar olmalıdır. Dolayısıyla kentsel dönüşüm projesinden “etkilenen” ve/veya kentsel dönüşüm projesini “etkileyen” aktörleri belirlemek ve yaklaşımlarını ve olaya bakma biçimlerinin rasyonelitesini, alan kullanıcılarının söylemleri üzerinden anlamaya çalışmak oldukça önemlidir.

Uzun ve çok aktörlü bir sürece sahip olan dönüşüm projelerinde salt bir uygulama ile başarıya ulaşılmasının zor olduğu görülmektedir. Hem projenin uygulama amaçlarındaki farklılaşma hem de çok aktörlüğün getirmiş olduğu işbirlikleri, kentsel dönüşüm projelerinin stratejilerinin öncelikle kurgulanmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı bir kentsel dönüşüm uygulama süreçleri için kaynakları nasıl etkin ve verimli kullanılacağına dair yönetim ilkelerini, metotları ve teknikleri içeren dinamik bir

işyönetimin planlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak iş planı dökümanları hazırlanmalıdır.

Uygulayıcı idareler tarafından kentsel dönüşüm proje süreçlerinin ihale yoluyla gerçekleştirilme yolunun tercih ediliyor olması; proje sürecinin iş adımlarının, proje faaliyetlerinin ve proje ekibin belirlendiği, iş takviminin oluşturulduğu ve kaynakların belirlendiği proje iş planı dokümanının hazırlanmasına engel teşkil etmemelidir. Kaynakları nasıl etkin ve verimli kullanılacağına dair yöntemleri ve kapsamlı faaliyetleri içeren dinamik bir iş planı ilgili uygulayıcı idare tarafından hazırlanmalıdır veya ilgili dış destekçiden istenmelidir. Ancak uygulamada iş planı yürürlüğe konmalı ve denetimi sağlanmalıdır. İdare tarafından sadece teslim alınan atıl bir doküman olarak kalmamalıdır.

Tezin çalışma alanı olarak seçilen Kanarya Mahallesi Kentsel Dönüşüm Proje sürecine bu noktada bakacak olursak; ihale yoluyla yüklenici firmaya verilen kentsel dönüşüm proje süreci, idarenin doğrudan müdahil olacağı bir iş süreci olarak görülmemektedir. Kentsel dönüşüm proje uygulama işini pas eden idare, işi sadece belli zamanlarda kontrol ve denetimin yapılacağı belli faaliyetleri içeren bir proje süreci olarak görmüştür. Bu durum bahse konu işin büyük yükünü ilgili yüklenici firmadan beklenildiğini göstermektedir.

Oysaki işin esas sahibi ilgili idare olmalı ve sahibi olduğu işin sürecini olası riskleri ve yönetsel karar değişikliklerini de göz önünde bulunduracak şekilde alternatif faaliyetleri de içerecek biçimde proje iş planı dokümanını hazırlamalı ve denetimini sağlamalıdır. İster merkez ister yerel üst yönetimden veya idari amirlerden kaynaklı karar değişikliklerinden dolayı yapılması gerekli zorunlu değişimler kapsamında gerekli iş adımlarına geri dönüşler yapılarak, proje iş planı dokümanına yansımaları sağlanmalıdır.

Kentsel dönüşüm sürecindeki aktörlerin, kurumların ya da kuruluşların hedeflerindeki farklılaşma ve/veya ortak bir noktada anlaşamamaları noktasında kentsel dönüşüm sürecinde koordine olmak güçleşmektedir. Her ne olursa olsun erk ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Gerçek amaç unutulmuş baş etmesi oldukça zor bir süreç

yaşanabilmektedir. Dolayısıyla sürecin en başında üst ölçekli politika ve uygulama kararları doğrultusunda sınırlarının ve sorumluluklarının belirlendiği stratejik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kentsel dönüşüm projelerinin son derece kapsamlı olmasının yanında uzun soluklu ve çok boyutlu süreçler olmasından dolayı kentsel dönüşüm proje süreçlerinin, farklı tarafların ortak çıkarları noktasında uzlaşılmasını ve fikir birliğine varılmasını sağlayacak şekilde yönetilmesine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Oysa ülkemizde kentsel dönüşüm projelerinin aktörlerinden olan halkın tercihleri, kabulleri, eğilimleri ve ortak çıkarları gözardı edilebilmektedir. İlgili paydaşların, uygulayıcıların, siyasilerin ve baskı gruplarının çıkarları ve tercihleri ön plana çıkabilmektedir. Bu durum da çarpık süreçlerin kurgulanmasına neden olmaktadır.

Ayrıca toplumsal beklentiler, siyasal rantlar, baskı unsurları ve spekülasyon etkenleri kentsel dönüşüm proje süreçlerini, yönetsel faaliyetlerini, uygulama ve denetim etaplarını etkilemektedir. Oysaki objektif, ideal ve sürdürülebilir süreçler tariflenmeli ve bu doğrultuda iş planları hazırlanmalıdır. Şeffaf bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgi paylaşımı farklı profillere sahip ve çok farklı düzeydeki ilişkiler noktasındaki kurumlar arası, birimler arası, yöneticiler arası ve kişiler arası ağında olmalıdır.

Birbirinden farklı alt süreçleri kapsayan kentsel dönüşüm proje süreci, bir amaç doğrultusunda birçok değişkenin kontrol edilmesini, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini gerekli kılan dinamik bir süreçtir. Her yönetim faaliyeti gibi, kentsel dönüşüm proje yönetimi de, yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle etkinlik ve başarı kazanabilir. Başarılı bir kentsel dönüşüm projesi için planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevleri kaçınılmazdır.

Dönüşüm projesi ile belirlenen hedeflere, tanımlanan kaynak ve zaman çerçevesinde ulaşmak sürecin planlanmasına, organizasyonuna, denetimine, insan kaynaklarının becerisine, koordinasyonuna, ekiplere ve işbirliğine bağlı olduğu görülmektedir. Ancak, kentsel dönüşüm proje sürecinin kalitesi, verimliliği ve sürdürülebilirliği için tepe yönetimin profili, vizyonu, kararlılığı, birikimi ile ekibin kapasitesi, çeşitliliği, ortak



değerleri ve kurum kültürü/birikimin önemi de yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dinamik bir yapıya sahip olan ve farklı sistem ve örgütlenme kültürüne sahip kurum ve kuruluşların bir araya gelmesini gerekli kılan kentsel dönüşüm projelerinde, projenin başlangıcında belirlenen hedeflere ulaşılmış başarılı bir uygulama süreci için etkin bir proje yöneticiliği gösterilmesine ve yenilikçi bir yönetim yaklaşımı ile yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesine ihtiyaç vardır. Proje yönetimi sürecinde, yönetim işlevleri olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmelidir. Öncelikle tüm aktörlerin ve işbirliğinde bulunulan kurum ve kuruluşların ortak çıkarlarını ve beklentileri belirlenmelidir. Bu doğrultuda ortaya konulan hedefler kapsamında yapılacak işler, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve hangi kaynakla gerçekleştirileceği bilgilerini içeren iş planı hazırlanmalıdır. Böylelikle plansız uygulama süreçlerinden doğan dönemsel iş planları ile anlık çözümler üretilerek, uzun vadede başka sorunların ortaya çıkması engellenecektir.

Kentsel dönüşüm projelerinde ortaya çıkabilecek riskler ve belirsizlikler değerlendirilmeli ve nasıl bertaraf edileceği veya nasıl başa çıkılacağı hususlarına iş planında yer verilmelidir. Bu noktada zaman kaynağı planı, riskleri de kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Bunun yanında nitelikli personellerden oluşan bir ekip oluşturulmalıdır. Proje ekip üyelerinin her bir kademesindeki roller ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmalı ve tüm ekip üyelerinin bu görevlendirmelerden bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Sadece uygulayıcı kurumun sahip olduğu ekip değil işbirliği içerisinde bulunulan diğer kurum ve kuruluşların proje ekiplerinin de sorumlulukları ve yetkileri tanımlanmış olmalı ki, her bir ekip üyesi kendi kademesindeki personel ile etkin bir iletişim sağlayabilsin.

Bu noktada vurgulanması gereken bir başka husus; etkin iletişimin başarılı bir projenin anahtarı olduğudur. Her düzeydeki kişi projenin durumundan ve/veya karar değişikliklerinden haberdar olmalıdır. Bu da ancak ekiplerin ve sürecin kurum yöneticileri veya liderleri tarafından doğru yönetilmesine-yönlendirilmesine bağlıdır. Diyalog ve işbirliğinden kaçınmayan, paylaşıma açık, zamanında müdahale etme

becerisine ve öngörüsüne sahip, sorumluluktan kaçınmayan, inisiyatif kullanabilen, eylemler karşısında yapılması gerekli adımları kişiselleştirmeden iş planında olması tariflendiği gibi hayata geçirebilen liderlerin ve yöneticilerin varlığı, amacına ulaşabilen uygulanmış projeler için kilit bir unsurdur.

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun kapsamında merkezi ve yerel ölçekteki örgütlenme yapıları kentsel dönüşüm uygulamaları sürecinde; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim mekanizmalarının kurgulanması ve kentsel dönüşüm projeleri için salt uygulayıcı idarenin proje yönetim fonksiyonları ile süreci yönetmesi, projenin başarısı ve etkinliği için yeterli değildir. 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile master plan ölçeğinde stratejilerin üretilerek, eylem kararlarının alınmasını gerekli kılacak herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu durum parçacıl riskli alanların oluşmasına fırsat tanımıştır. Ortaya çıkan bu riskli alanların sağlıklı kent parçaları haline dönüştürülmesi sürecinde kentte gelecek nüfus yoğunluğunun, donatı ihtiyacının veya ulaşım kararlarının nasıl çözümleneceği hususları hem yetkili idarenin hem de ilgili uygulayıcı idarenin öncelikli ve ivedilikli çözüm bulması gereken sorunlar olarak görülmemektedir. 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile master plan ölçeğinde tanımlanmış onaylı bir belgenin yapılmasının zorunluluğuna dair herhangi bir yaptırımında olmayışı, bu parçacılığın tetiklemiştir.

Oysa;

- i. Öncelikle sürdürülebilirlik ilkesi kapsamında bütünleşik yaklaşım doğrultusunda ortak hedefler belirlenmelidir,
- ii. Gelişecek bölgeler, riskli alanlar, rezerv alanları mekansal olarak tanımlanmalıdır,
- iii. Ulaşım çözümleri bütünsel olarak kurgulanmalı ve nüfus projeksiyonları riskli alanlarla birlikte düşünülerek kent bütünündeki donatı ihtiyaçları saptanmalıdır,
- iv. Bölgedeki eşikler, sınırlar, eksiklikler, vazgeçilmezler ve riskler çerçevesinde ilkesel kararlar ve bu kararların eyleme geçirilmesi noktasında gerekli uygulama adımları belirlenmelidir.

Böylelikle;

- i. Projelerin ortak bir amaç çerçevesinde düşünülmesi sağlanmış olur,
- ii. Ulaşım sisteminin proje alanları içinde değil bütünsellik kurgusu içinde ele alınması sağlanmış olur,
- iii. Donatı alanları ihtiyacının bölge bütünü kapsamında değerlendirilmesi sağlanmış olur,
- iv. Kentsel dönüşüm süreçlerinin bütünsel bir yapı içinde ve sistem yaklaşımı çerçevesinde planlanarak iş akışlarının tanımlanması sağlanmış olur.

6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun'da izlenecek yol haritasının hazırlandığı, karar ve uygulama süreci kapsamında üst ölçekten alınan ilkesel kararların alt ölçeklere aktarımının sağlandığı ve bütünsel yaklaşım doğrultusunda ortak hedeflerin belirlendiği master plan çalışmalarının yapımına ilişkin herhangi bir hükme yer verilmemiş olunması; tüm dönüşüm çalışmalarına ilişkin sürecin ilgili yerel üst düzey yönetimin vizyonuna bırakarak, kişiselleştirilmesine olanak tanımıştır.

Merkezi yönetimin 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun çerçevesinde uygulayıcı yerel yönetime verdiği yetki uyarınca, ilgili idare görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmektedir. Ancak merkezi yönetimin gerek kendi yetki ve sorumluluk alanındaki parçalanmışlık gerekse de kurumlar arası vizyon farklılıklarından doğan uygulama aşamalarındaki parçalanmalar, sürecin yönetilmesini zorlaştırdığı gibi bütünsel yaklaşımı da engellediği görülmüştür. Herhangi bir stratejiye dayanmadan uygulamaya koyulan riskli alanların dönüşüm süreçlerinde merkezi örgüt tarafından gerçekleştirilmeye çalışılan denetim ve kontrol faaliyetlerinin tekdüze eylemleri kapsamaması, herhangi bir sistemin kurgulanmamış olması gerçekte insan odaklı bir eylem olması gereken dönüşüm sürecini ticari bir yaklaşıma sürüklediği görülmektedir. Dolayısıyla yerel ölçekte yapılan tüm dönüşüm çalışmaları merkezi örgüt tarafından oluşturulan denetim ve kontrol mekanizmasına tabi tutulmalıdır.

Kentsel dönüşüm süreci kapsamında yapılması gerekli olan riskli alan ilanı, yetki devri, imar planı onayı, kentsel tasarım onayı, bütçe talebinin değerlendirilmesi, süreç takibi,

yıkım işlemleri ve riskli alana yapılacak yeni proje onayı gibi birçok adımların merkezi yönetimin örgüt yapısında farklı bölümlerin sorumluluğunda oluşu, farklı bölümlerin yetki ve sorumlulukların net olmayışı ve tüm ilgili bölümlerin güçlü bir koordinasyonu sağlayamaması; yürütücü olan yerel yönetim idaresinin proje yönetim noktasındaki başarısını etkilemektedir. Kentsel dönüşüm proje süreçlerindeki iş adımlarının birbiri ardına devam eden veya birbirinden etkilenen işleri kapsamından dolayı sürecin bir adımda tıkanması kentsel dönüşüm proje sürecinde tanımlanan faaliyetlerin zamanında tamamlanamamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla merkezi yönetimin kendi örgüt yapısını ve işleyişini net olarak tanımlamalı ve kendi içerisinde tüm organizasyonları koordine edebilecek bir sistem dahilinde kentsel dönüşüm proje sürecini denetleyerek, yönetmelidir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Albayrak, B., 2005. *Proje yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Albayrak, B., 2011. *Proje yönetimi ve analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altaban, Ö., 1998. Cumhuriyet'in şehir planlama politikaları ve ankar deneyimi, 75 yılda değişen kent ve mimarlık, ss. 41-65, 1. Basım. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Chapman, C. & Ward, S., 2003. *Project risk management-Processes, techniques and insights*. England: John Wiley & Sons, 2nd Edition.
- Çolak, N. İ. & Öngören, G., 2013. *Kentsel dönüşüm hukuku – Kentsel dönüşüm rehberi*. İstanbul: Öngören Hukuk Yayınları.
- Davis, R. C., 1951. *The Fundemantal of Top Management*, New York: Harper&Bros.
- Dimock, M. E., 1945. *The Executive in Action*, New York: Harper&Bros.
- Donnison, D., 1993. *Agenda for the future*. Campell McConnell (der.) *Trickle Down on Bubble Up*. London: Community Development Foundation.
- Eren, E., 2008. *Yönetim ve organizasyon*. 8. Basım. İstanbul: Beta Basım.
- Küçükçekmece Belediyesi Yayını, 2004. *Uluslararası kentsel dönüşüm uygulamaları sempozyum genel değerlendirmesi; Küçükçekmece Belediyesi atölye çalışması*. 27-30.11.2004, Özdemir,D., Özden,P., Turgut,S., (Ed): İstanbul.
- Koçel, T., 2005. *İşletme yöneticiliği*. Denizli: Arıkan Basın Yayım Dağıtım.
- Lichfield, D. (1992) *Urban Regeneration for the 1990s*. London: London Planning Advisory Committee.
- Maylor, H., 2003. *Project management*. London: Prentice Hail, 3rd Edition.
- Özden, P., 2008. *Kentsel yenileme*. İstanbul: İmge Kitabevi.
- Peker, Ö., 1995. *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: TODAİ Yayıncılık.
- Portny, S. E., 2010. *Proje yönetimi for Dummies*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Roberts, P. (2000) The evolution, definition and purpose of urban regeneration. Peter Roberts ve Hugh Sykes (der.) *Urban Regeneration*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Şimsek, M., 1998. *Kalite yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Tekeli, İ., 2003. Kentleri dönüşüm mekanı olarak düşünmek, Kentsel dönüşüm sempozyumu, 11-13 Haziran 2003, ss. 2-17, Pınar Özden ve diğ. (Ed). İstanbul: TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını.
- Tekeli, İ., 1998. Türkiye’de Cumhuriyet döneminde kentsel gelişme ve kent planlaması, *75 Yılda değişen kent ve mimarlık*, ss.1-24, 1. Basım. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998.
- Tekir, G., 2006. *Proje yönetimi – Kavramları – Metodolojisi ve uygulamaları*. İstanbul: Çağlayan Kitapevi.
- Turgut, S. & Çaçtaş, E., 2010. Bir Kentsel Dönüşüm Uygulaması Deneyimi: Küçükçekmece Ayazma-Tepeüstü, *Kentsel dönüşümde politika, mevzuat, uygulama – Avrupa deneyimi, İstanbul uygulamaları*, ss.335-369, Dilek Özdemir (Drl.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turgut, S. & Çaçtaş, E., 2010. *Bir yerel yönetimin deneyimin ardından: Küçükçekmece Ayazma-Tepeüstü kentsel dönüşüm projesi*. İstanbul: Alfa yayınevi.
- Turok I., 2004. Kentsel dönüşüm neler yapılabilir ve neden kaçınılmalı?, *Uluslararası kentsel dönüşüm uygulamaları sempozyumu: Küçükçekmece atölye çalışması, 27–30 Kasım 2004*, ss. 25–30, Dilek Özdemir, Pınar Özden ve Sırma Turgut (Ed). İstanbul.
- Ülger, N. E., 2011. *Türkiye’de arsa düzenlemeleri ve kentsel dönüşüm*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yalçın, A., 2001. *Ansiklopedik hukuk rehberi*. İstanbul: Geçit Kitapevi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H., 2008. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## *Sürekli Yayınlar*

- Akar, M. (2006), Kentsel dönüşüm üzerine batı'daki kavramlar, tanımlar, süreçler ve türkiye, *Planlama Dergisi*, 006/2, (36), ss. 29–38.
- Altaban, Ö. & Duyguluer, F., 2004. Yasal düzenlemeler, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması tasarıları üzerine notlar. *Mimarlık Dergisi*. **Vol:317**, (No.29). <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=29&RecID=412>, [accessed 12 February 2014].
- Ataöv, A. & Osmay, S., 2007. Türkiye’de kentsel dönüşüme yönetsel bir yaklaşım. METU. 2007/2, ss. 1–32.
- Cengizkan, N. M., 2005. Gündemdeki kentsel dönüşüm projeleri ve tartışmaları üzerine. *Mimarlık Dergisi*. 2005, **Vol:322**, (No.35). <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=35&RecID=565>, [accessed 12 February 2014].
- Çağatay, U., 2012. Kentleşme sorunlarının çözümü açısından hazine taşınmazlarının etkin yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 17(3). <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-3-19.pdf>, [accessed 12 February 2014].
- Çiftçi, S. & Kalağan, G., 2012. Kamu-özel sektör işbirliğinin kentsel mekana yansımaları: Kentsel dönüşüm örneği ve yeni aktörler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, [online] 2012, 4 (2), [www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_SBD/arsiv/2012.../gokhan\\_kalagan.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_SBD/arsiv/2012.../gokhan_kalagan.pdf) [accessed 10 March 2014].
- Demirkol, S., & Baş, Z. B., 2013. Kentsel dönüşümü, 6306 sayılı yasa kapsamında hak ve özgürlükler açısından ele alınması. *Tbb dergisi*, [online] Eylül-Ekim 2013, (108), <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2013-108-1305>, [accessed 10 March 2014].
- Ercoskun, Ö., 2005. İmar planları yerine sürdürülebilir kent planları. *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, [online] 2005, 18(3), <http://www.gujs.gazi.edu.tr/index.php/GUJS/article/viewFile/492/287>, [accessed 20 February 2014].

- Genç, F. N., 2008. Türkiye’ de kentsel dönüşüm: Mevzuat ve uygulamaların genel görünümü. *Yönetim ve Ekonomi*, [online], 15 (1).  
[http://www2.bayaz.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/115\\_130.pdf](http://www2.bayaz.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/115_130.pdf)  
[accessed 10 March 2014].
- Görgülü, Z., 2005. Planlamada bir araç: kentsel dönüşüm. *Mimarlık Dergisi*, (322).
- Keleş, R., 2005. Kentleri paylaşmak sınırları olmayan kentleşme hakkında notlar: toprağın sahibi kimdir? kentin sahibi kimdir?. *Mimarlık Dergisi*, 326(40).  
<http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=40&RecID=979>. [accessed 15 January 2014].
- Özdemir, D., Özden, P. & Turgut, S., 2005. Kentsel dönüşümde avrupa deneyimi: kuram ve uygulamaya ilişkin bir değerlendirme. *Ege Mimarlık*, (1-53), ss.22-29.
- Özden, P., 2001. Kentsel yenileme uygulamalarında yerel yönetimlerin rolü üzerine düşünceler ve istanbul örneği. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim 2000-Mart 2001, (23-24), ss. 255-269.
- Özden, P., 2006. Türkiye’de kentsel dönüşümün uygulanabilirliği üzerine düşünceler, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim (35), ss. 215-233.
- Şengül, R., 2007. Henri Fayol’un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (22), ss.257-273.
- Turgut, S. & Çaçtaş Ceylan, E., 2009. Gecekondu alanlarında kentsel dönüşüm uygulamasına bir örnek: Küçükçekmece / Ayazma-Tepeüstü kentsel dönüşüm projesi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi TODAİE*, 18 (3), ss. 23-53.
- Uzun, N., 2006. Yeni yasal düzenlemeler ve kentsel dönüşüme etkileri, *Planlama Dergisi.*, (36), ss.49-52.
- Yasin, M., 2005. Kentsel dönüşüm uygulamalarının hukuki boyutu. *Tbb Dergisi*, [online] (60), <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2005-60-173>. [accessed 10 March 2014].
- Yılmaz, A. & Bozkurt, Y., 2008. Türkiye’de Kentsel Dönüşüm Uygulamaları ve Kütahya TOKİ Örneği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, TODAİE*, ss. 5–23.



## ***Diğer Yayınlar***

- Akalın, E.Ö., (2003). Kentsel dönüşümün uygulanabilirliğine yönelik bir alan araştırması, Dolapdere örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Arıkan, F.S., (2010). Sulukule özelinde kentsel dönüşüm projelerinin hukuki boyutu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Galatasaray Üniversitesi.
- Başaran, İ. Kent planlamasında kentsel dönüşümün zorunluluğu, [online], <http://iibf.bartın.edu.tr/sbky/personel.aspx?ID=39>, [accessed 02 March 2014].
- BNR Kentsel Dönüşüm Planlama Proje Ltd Şti. (2013).Kanarya Mahallesi Mevcut DurumDeğerlendirme Raporu.
- Dayıoğlu, O., (2006). Kentsel gelişimde dönüşüm projeleri: süreç ve aktörlerin tanımlanması, Zeytinburnu örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Demirbaş, A. & Vayvay, Ö., (2005). Proje yönetiminde takım liderliği, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım 2005 İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Erdoğan, Ü.G., (2010). Hukuki, teknik ve sosyal boyutu ile Beyoğlu Tarlabası kentsel yenileme alanı projesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erzene, Ş.I., 2013. Kentsel dönüşüm ve uygulanabilirliği ile ilgili bir yöntem yaklaşımı. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Gödek, S., (2001). Bürokratik örgütün, öğrenen organizasyona dönüşüm sürecinde liderliğin rolü, *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Görgülü, Z., 2005. Kentsel dönüşüm kentsel rantın yeni adı olmamalı. *Cumhuriyet*. 21 Ekim. <http://www.tarihiKentlerBirliği.org/kentsel-donusum-kentsel-rantin-yeni-adi-olmamali>. [accessed 02 November 2013].
- Gökpınar, H., 2010. Zaman yönetimi, <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf>. [accessed 02 December 2013].
- Güleç, S. & Bedük,A., (2004). Küçülen devlette yaşanan örgütsel davranış sorunları, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004 Konya: Selçuk Üniversitesi.

- Irmak, N. 2005. Henri Fayol-Yönetimsel teori ve yönetim süreci. <http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/HENRIFAYOL1.pdf>. [accessed 18 April 2014].
- Karpuz, H., (2006). Kentsel dönüşüm sürecinde yerel yönetimlerin rolü İstanbul-Gaziosmanpaşa örneği. *Bitirme Tezi*. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi,
- Kara, G., 2007. Kentsel dönüşüm uygulamaları, 11. *Türkiye Bilimsel Harita ve Teknik Kurultayı*, 2-6 Nisan 2007 Ankara: Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası. [online] [www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/S63E\\_8afdcc1ebd85daa\\_ek.doc](http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/S63E_8afdcc1ebd85daa_ek.doc). [accessed 05 January 2014].
- Kıbaroğlu, D. & Şişman, A. 2007. Dünya’da ve Türkiye’de kentsel dönüşüm uygulamaları, 11. *Türkiye Bilimsel Harita ve Teknik Kurultayı*, 2-6 Nisan 2007 Ankara: Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası. [online] [www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/S63E\\_8afdcc1ebd85daa\\_ek.doc](http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/S63E_8afdcc1ebd85daa_ek.doc). [accessed 05 January 2014].
- Kütük İ.E., (2006). Kentsel dönüşümde yeni politika, yasa ve eğilimlerin değerlendirilmesi kuzey ankaraya girişi (protokol yolu) kentsel dönüşüm projesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Nalkaya, S., 2006. Kentsel dönüşüm ve kent kimliği / urban conversion and urban identity [online], [http://www.yapi.com.tr/Haberler/kentsel-donusum-ve-kent-kimligi-urban-conversion-and-urban-identity\\_61111.html](http://www.yapi.com.tr/Haberler/kentsel-donusum-ve-kent-kimligi-urban-conversion-and-urban-identity_61111.html). [accessed 12 December 2013].
- Onur, İ., (2007). Proje yönetiminde stratejik planlama ve olgunluk modeli kapsamında yapılan bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Öner, Ş., (2007). Kentsel yenileme kapsamında kentsel dönüşüm projelerinin İstanbul küçükçekmece kentsel dönüşüm projesi örneğinde irdelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bartın: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Özbek, Ç., (2007). Verimlilik artırma teknikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özcan, S., (2011). Belediyelerde süreç yönetim modeli uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

- Öztaş, N., (2005). Türkiye’de kentsel dönüşüm ve haliç örnekleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.
- Öztürk, S., (2010). Türkiye’ nin Avrupa birliği’ ne katılım sürecinde proje döngüsü yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Sakarya, İ., (2010). İstanbul’ daki kentsel dönüşüm projelerinde ilçe belediyelerinin rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Sancaktar, O., 2014. İmar hukuku boyutuyla kentsel dönüşüm [online], <http://www.izmirbim.adalet.gov.tr/belgeler/sunumlar/O%C4%9Fuz%20Sancaktar%20Sunum.pdf> , [accessed 10 March 2014].
- Teymur, İ., (2009). İşletmelerde süreçlerin analizi, iyileştirilmesi ve süreçlerle yönetim yapısının kurulması: Karaman’ da bir gıda sanayi işletmesinde süreç iyileştirme projesinin sonuçlarının değerlendirilmesi üzerine bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Uslugil, T., (2010). Kentsel dönüşüm projeleri ve kamu yararı: Meram belediyesi kentsel dönüşüm projeleri . *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yaltı, B., 2012. Kentsel dönüşüm ve yol açacağı sorunlar [online], <http://www.yeniyaklasimlar.org/m.aspx?id=2993>, [accessed 10 March 2014].
- Yaşar, D. Erden., (2003). Kentsel yenilemede bir araç olarak dönüşüm projeleri. *Doktora Tezi*. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.
- Yurtcan, E., (2008). Kamuda proje yönetimi uygulamasında etkinlik sorunu: Eskişehir’ de bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar
- <http://www.projeyonetimi.com/ti.asp?eid=55&Proje-Yonetimi-ve-Musteri-/-Son-Kullanici-Arasi-Iliskileri-%BB>, “Proje Yöneticisi ve Müsteri / Son Kullanıcı Arası İlişkileri”, [accessed 18 April 2014].