

**T.C.**  
**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ VE ÖĞRENEN KENTLER: TRABZON  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Koray KURUTÇU**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğretim Üyesi Levent MEMİŞ**

**GİRESUN-2019**

## ÖN SÖZ

‘Kardeş Şehir İlişkileri ve Öğrenen Kentler: Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği’ başlıklı bu çalışma, kardeş şehir iş birliklerini, işletme anabilim dalı içerisinde kendilerine yer edinen kıyaslama (Benchmarking) ve öğrenen örgütler kavramlarının yardımları ile bu iş birliği modelinin Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği üzerinden incelemeye çalışmaktadır.

Yoğun bir emek ve sabır gerektiren tez yazım sürecinde bu konuyu seçmemde etkili olan ve bilgisini benden esirgemeyen danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Levent MEMİŞ’e teşekkür ederim. Ayrıca tez savunma jürimde bulunan Dr. Öğretim Üyesi Paşa BOZKURT ve Dr. Öğretim Üyesi Suna ERSAVAŞ KAVANOZ hocalarıma çalışmaya sunmuş oldukları önerileri ile katkıda bulduklarından ötürü de şükranlarımı sunarım.

Bu tezimi hazırlarken benden desteklerini esirgemeyen Trabzon Büyükşehir Belediyesi Dış İlişkiler Ofisi’nin Başkan Yardımcısı İsmail SAYGIN Bey’e, mülakat için gittiğim Dortmund şehrinde kıymetli vakitlerini bana ayıran ve her türlü yardımı benden esirgemeyen TrabzonEv Dortmund Derneği Başkanı Can SİR Bey’e, Dortmund Belediyesi ile yapmış olduğum mülakatta bana tercümanlık hizmeti veren Reyhan GÜNTÜRK Hanımefendi’ye ve kardeşim Zikrettin KURUTÇU olmak üzere tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu tezi, kardeşim Zikrettin ve rahmetli amcalarım Osman ve Halil KURUTÇU’ya ithaf ediyorum.

## ÖZET

20. yüzyılda ortaya çıkan ve 21. yüzyılda etkilerini bir hayli artıran “iş birliği, yönetişim, küreselleşme” gibi kavramlar, gerek yerel yönetimler gerekse farklı alanlarda karşılığını bulmuştur. Çalışma açısından üzerinde durulan iş birliği kavramı ile yerelde taraflar arasında ilişkiler kurulmuş ve bu durum karşımıza yeni bir kavram olarak kardeş şehir ifadesini çıkarmıştır. Bu tezin amacı, kardeş şehir ilişkilerinin yerel yönetim birimlerini nasıl etkilediği ve kurulan bu ilişkilerin kentler açısından birer öğrenme aracına dönüşüp dönüşmediği incelemektir. Öğrenen örgüt kavramı, öğrenme kavramının önemine dikkat çekmektedir. Kentlerin aralarında kurdukları kardeş kent ilişkileri ve kentler arasında gerçekleşmesi beklenen öğrenmenin önemine dair farkındalık çalışmada öğrenen örgüt kavramı ile ilişkilendirilmiştir.

21.yüzyılın küreselleşme ve teknoloji alanlarında devam eden ilerleme ve her gün öğrenmenin gereksinimi dünyadaki her birey ve örgütler için de yadsınamaz bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerel yönetimler, gelişen bu teknoloji çağında çeşitliliği artan ihtiyaçlardan dolayı çeşitli zorluklar ile karşılaşabilmektedir. Bu ihtiyaçlar, yerel yönetimleri gerek ulusal gerekse uluslararası alanlarda iş birliği yapma ve belirli hedefler için beraber hareket etmek zorunda bırakmıştır. Özellikle 2000’li yıllardan sonra artan çeşitli ihtiyaçların varlığı, belediyeleri bazen zor durumda bırakmıştır. Belediyeler çoğu zaman bu ihtiyaçları kendi imkanları ile aşabilseler de bazen de belediyelerin imkanları buna izin vermemiştir. Bu noktada belediyelerin kurmuş oldukları iş birliği amacı taşıyan kardeş şehir anlaşmaları, her zaman olmasa da, çözüm için yardımcı birer kaynak olabilme potansiyeli taşımaktadır. Kardeş şehir ilişkilerini sadece ekonomik bir iş birliği olarak görmek son derece yanlış bir yaklaşım olacaktır. Kardeş şehir ilişkisi kurulan şehirler arasındaki iş birlikleri incelendiğinde, ilişkilerin sadece ekonomik değil çoğunlukla sosyal ve kültürel alanlarda geliştiği görülecektir. Buradaki temel hedefin ülkelerin ve kentlerin birbirlerinin kültürlerini tanımak ve öğrenmek amacının yanında bir de kentlerin, bu tür ilişkiler kurarak dünyada tanınırlığını artırmayı amaçladığı görülmüştür.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, Trabzon şehrinin kardeş şehir ilişkileri, işletme bilim dalına ait kıyaslama ve öğrenen örgütler kavramlarının da kullanılması ile kentler için birer öğrenme aracına dönüşüp dönüşmediği bu tez çalışmasında incelenerek literatüre önemli bir katkıda bulunulmak hedeflenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yerel İş Birliği, Kardeş Kent, Öğrenen Örgütler, Kıyaslama.

## ABSTRACT

Terms like “cooperativeness, governance, and globalisation” appeared in 20th century and highly raised its effectiveness in 21st century also corresponded in local governments and other areas. Together with the concept of cooperativeness which was discoursed in the sense of working, relationships were established in the local level and this situation created the new term sister city. Aim of thesis is to reveal how the sister town relations influence the local government units and the usage of comparison and learning organisations terms from the business administration to see whether it turns into a learning tool or not for the cities. The concept of learning organization draws attention to the importance of the concept of learning. The awareness of the importance of learning that is expected to occur between the cities and the sister city relations between the cities is related to the concept of learning organization in the study.

The need of every day learning poses as an undeniable necessity for every individual and every organisations in the world as in connection to the globalisation and technological progress in the 21st century. Local governments might encounter various difficulties in this advancing technology era as a result of their diversified needs. This needs obliged the local governments to establish national and international collaboration and work together for the certain goals. Especially after 2000’s the increase in the diversified needs sometimes put local governments into difficult situations. While most of the times the local governments managed to obtain these needs by their own possibilities sometimes their possibilities did not allowed them. At this exact point the sister town agreements which were established with the aim of cooperation might become a supplementary resource for the solution in some cases. It would be a wrong approach to consider sister town agreements solely based on economic cooperation. When analysed the cooperation between sister cities it can be seen that the relations are not only developed in economic area but rather mostly in social and cultural areas. The main aim in here is to increase the recognisability of the city in the world besides the purpose of countries and cities recognising and getting to know each other’s culture.

With reference to above information, sister city relations of the Trabzon, together with the usage of comparison and learning organisations terms from the business administration to see whether it turns into a learning tool or not for the cities, will be examined in the thesis work with the aim of making an important contribution to the literature.

**Keywords:** Local Cooperation, Sister Town, Learning Organisations, Comparison.

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖN SÖZ.....</b>	<b>I</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>IV</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLolar .....</b>	<b>IX</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR**

<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Araştırmanın Konusu Ve Önemi.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Araştırmanın Sunuş Sırası .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÖZETİ.....</b>	<b>2</b>

**İKİNCİ BÖLÜM****KAVRAMSAL TARTIŞMALAR**

<b>3. KİYASLAMA(BENCHMARKİNG), ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE BELEDİYELER.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Kıyaslama ( Benchmarking) .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.1. Kıyaslamamanın Özellikleri, Amaçları ve Önemi.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1.2. Kıyaslamamanın Türleri.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.2.1. Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri .....</b>	<b>10</b>

3.1.2.1.1. Kuruluş İçi Kıyaslama .....	10
3.1.2.1.2. Rekabetçi Kıyaslama.....	11
3.1.2.1.3. Fonksiyonel Kıyaslama .....	12
3.1.2.1.3. Jenerik Kıyaslama .....	12
3.1.2.2. Odaklanılan Konuya Göre Kıyaslama Türleri.....	13
3.1.2.2.1. Ürün Odaklı Kıyaslama .....	13
3.1.2.2.2. Süreç Odaklı Kıyaslama .....	13
3.1.2.2.3. Stratejik Kıyaslama.....	13
3.1.2.2.4. Performans Odaklı Kıyaslama.....	14
3.1.3. Kıyaslamayı Kullanmak İsteyen Kurumlara Öneriler .....	14
3.1.4. Belediyeler İçin Kıyaslama Modeli Kullanılabilir Mi?.....	15
3.2. Öğrenen Örgütler .....	17
3.2.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	19
3.2.2. Öğrenme .....	21
3.2.3.Örgütsel Öğrenme .....	23
3.2.3.1.Dibella'nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	24
3.2.3.2.Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	25
3.3. Türkiye'de Belediyeler .....	27
3.3.1. Türkiye'deki Belediyelerin Örgütsel Sorunları.....	30
3.3.2. Türkiye'deki Belediyelerin Örgütsel Sorunları ve Örgütsel Öğrenme.....	32

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4. BELEDİYELERİN KİYASLAMA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACI OLARAK KARDEŞ ŞEHİR UYGULAMALARI .....	35
4.1. Kardeş Şehir Kavramı.....	35
4.1.1. Kardeş Şehir Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	35

<b>4.1.2. Türkiye’de Kardeş Şehir Oluşturulmasında İzlenecek Adımlar .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2.1. Başlangıç Süreci.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2.2. Durum ve İhtiyaçların İncelenmesi .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2.3. Ortakların Belirlenmesi.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2.4. Kardeş Şehir Uygulamaları ile Erişilebilecek Kaynaklar .....</b>	<b>42</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>5. TRABZON BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN KARDEŞ ŞEHİRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1. Genel Hatları İle Trabzon Kenti.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3. Tarihi Öneme Sahip Bir Kardeş Şehir İlişkisi: Zigetvar Belediyesi ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.1. Trabzon ve Zigetvar Arasında Kardeş Şehir İlişkisi Kapsamında Gerçekleşen Faaliyetler .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.2. Trabzon Ve Zigetvar Kardeş Şehir İlişkilerinden Elde Edilen Sonuçlar .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.2.1.Sosya-Kültürel Açından Yapılan Faaliyetler .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.2.2.Ekonomik Açından Yapılan Faaliyetler .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.2.3.Çevresel Açından Yapılan Faaliyetler .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.3. Genel Değerlendirme .....</b>	<b>57</b>
<b>5.4. Dortmund Belediyesi ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi Arasındaki Kardeş Şehir İlişkisi.....</b>	<b>58</b>
<b>5.4.1.Trabzon ve Dortmund Belediyesi Arasındaki Kardeş Şehir İlişkisi Kapsamında Yapılan Faaliyetler .....</b>	<b>64</b>
<b>5.4.2.Trabzon ve Dortmund Kardeş Şehir İlişkilerinden Elde Edilen Sonuçlar .....</b>	<b>65</b>
<b>5.4.3. Genel Değerlendirme .....</b>	<b>67</b>

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**GENEL DEĞERLENDİRMELER**

<b>6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>78</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>87</b>





**KISALTMALAR**

**AB:** Avrupa Birliği

**ABD:** Amerika Birleşik Devleti

**APQC:** Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi

**AYYÖŞ:** Avrupa Yerel Yönetim Özerklik Şartı

**BM:** Birleşmiş Milletler

**CEMR:** Avrupa Belediyeler Konseyi

**DB:** Dünya Bankası

**KEİ:** Karadeniz Ekonomik İşbirliği

**REC:** Orta ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi

**SPD:** Sosyal Demokrat Parti

**STK:** Sivil Toplum Kuruluşları

**TBB:** Türkiye Belediyeler Birliği

**T.B.B:** Trabzon Büyükşehir Belediyesi

**TİKA:** Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı

**UNDP:** Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

**UTO:** Birleşmiş Kentler Örgütü

**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurumu

**TABLolar**

**Tablo-1:** Kıyaslama Kavramı Tanımları

**Tablo-2:** Öğrenen Örgüt Kavramı Tanımları

**Tablo-3:** Öğrenme Kavramı Tanımları

**Tablo-4:** Örgütsel Öğrenme Kavramı Tanımları

**Tablo-5:** Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Ayrımı

**Tablo-6:** Statülerine Göre Belediye Sayıları ve Nüfus

**Tablo-7:** Trabzon Büyükşehir Belediyesi ile Kardeş Şehir Olan Kentler/Belediyeler ve Kardeş Şehir Protokolünün İmzalandığı Yıllar

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

#### 1.ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ

##### 1.1.Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; yerel yönetimlerin yeni dünya düzeninde artan çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerek bölgesel gerekse ulusal kalkınma hareketlerine girişiminde etkili bir kavram olarak ortaya çıkan kardeş şehir iş birliği uygulamalarını, Trabzon Büyükşehir Belediyesi'nin(T.B.B) kardeş şehirleri ve bu kardeş şehirleri ile olan karşılıklı etkileşimleri üzerinden incelemektir.

Kardeş şehir uygulamaları ile ilgili sınırlı sayıda akademik çalışma tespit edilmiş olup, kardeş şehir uygulamalarının kentlere; ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve altyapı gibi alanlarda ne derece etkili olup olmadığı T.B.B örneği üzerinde incelenmek istenmiştir

T.B.B'nin dünyanın dört bir yanında kardeş şehir iş birliği kurması ve bu kardeş şehir iş birliklerinin hangi temeller üzerine kurulduğu incelenmek istenmiştir. Ayrıca bu çalışma, T.B.B'nin kardeş şehir iş birliği uygulamalarının incelenmesi bakımından ve bu inceleme yapılırken işletme bilimine ait olan öğrenen örgütler ve kıyaslama kavramlarını yerel yönetimler bağlamında ele alarak literatüre katkı sunmayı hedeflenmektedir.<sup>1</sup>

##### 1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, 'Kardeş şehir iş birliği uygulamaları kentler açısından birer öğrenme aracına dönüşmekte midir?' sorusuna cevap aramaktır. Bu sorunun cevabı aranırken, T.B.B üzerinden bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

##### 1.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada iki yöntemden yararlanılmaktadır. İlk olarak konu incelenirken elektronik ve basılı kaynaklar üzerinden (kitap, makale vb.) literatür taraması

---

<sup>1</sup> Çalışma hazırlanırken, T.B.B ve Zigetvar Belediyesi ile gerçekleşen kardeş kent iş birliği eş zamanlı, kent girişimciliği bağlamında inceleme konusu yapıldığı tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bazı verilerin benzer olması üzerine böyle bir açıklama getirilmek istenmiştir. Ersavaş Suna ve Erdem Nisa (2019), "Kü-Yerel Süreçte Kent Girişimciliği Bağlamında Kardeş Kent: Trabzon-Zigetvar Örneği" *International Journal of Political Science & Urban Studies • Uluslararası Siyaset Bilimi ve Kentsel Araştırmalar Dergisi Cilt 7, Sayı 1, ss. 190-207*

gerçekleştirilmiştir. İkinci adımda, belirlenen örneğin incelenmesinde örnek olay araştırma tasarımından hareketle ilgili taraflarla yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi'nden “kardeş şehir” kavramı üzerinden yapılan elektronik taramada dört adet yüksek lisans tezine ulaşılmıştır ve bu tezlerden üç tanesi de kardeş şehir bağlamında detaylı olarak incelenmiştir ve araştırmada bu tezlerden faydalanılmıştır.

#### **1.4.Araştırmanın Sunuş Sırası**

Bu çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın konusu, önemi, amacı, yöntemi ve sunuş sırası ile literatür özetine yer verilmektedir. İkinci bölümünde kavramsal tartışmalar başlığı altında; kıyaslama (benchmarking), öğrenen örgütler, Türkiye’de belediyeler genel hatları ile açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, kardeş şehir kavramı ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde ise T.B.B örneğinden ve onun kardeş şehir uygulamaları üzerinden yapılan kıyaslamalar yönünden söz konusu uygulamaların birer öğrenme aracı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÖZETİ**

Bu çalışmada, Recep Bozlağan ve Yüksel Demirkaya'nın “Türkiye’de Yerel Yönetimler” kitabından yararlanılmıştır. Bu kaynak, Türkiye’deki yerel yönetimler hakkında detaylı bilgi içermekte olup kitabın bir bölümü olan Fatih Yüksel’in kaleme aldığı “Yerel Yönetim Sorununa Farklı Bir Bakış: Öğrenme” bölümünden büyük ölçüde yararlanılmıştır. Çalışmamın en önemli demirbaşlarından olan öğrenme kavramı, yerel yönetimlerin geçmişten bugüne dek mesafeli durduğu ve bir türlü benimseyemediği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada ayrıca, Ümit Özcan'ın “Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri El Kitabı” adlı kitap kardeş şehircilik ile ilgili önemli konuları barındırmaktadır ve kardeşlik ilişkilerini konu alan en donanımlı kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kitap hazırlanırken yerel yönetimlerin sorunlarının neler olduğuna, ortaklık ilişkilerinin nasıl kurulabileceğine, uygun ortaklık ilişkilerini nasıl belirlenebileceğine, İçişleri Bakanlığı tarafından yürütülen ‘Yerel Yönetimler Reform Çalışmaları’ kapsamında, Avrupa Birliği(AB) tarafından fonlanmakta ve UNDP tarafından yürütülmekte olan “Yerel Yönetim Reformu Programı Projesi” baz

alınmıştır. Kardeş şehir kavramını en detaylı inceleyen bu kitap çalışmaya çok önemli katkılar sağlamıştır.

Trabzon Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı'nda yer alan uluslararası protokol ve anlaşmalar ile etkinlik belgeleri titizlikle incelenmiştir. Tüm bu uluslararası belgelerde yer alan anlaşma metinlerine tek tek yer verilmiştir ve Trabzon'un kardeş şehircilikten beklentileri ile faaliyetleri bu metinlerin incelenmesi neticesinde hazırlanmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile Trabzon'un iki kardeş şehri olan Dortmund ve Zigetvar şehirlerinden alınan protokoller ve bilgiler detaylı bir şekilde çalışmada paylaşılmıştır.

Halit Keskin, Ali Ekber Akgün ve Ayşe Günsel'in hazırladığı “Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler” adlı kitabından Örgütsel Öğrenme Kavramı: Öğrenme Süreci, Yaklaşımları ve Sınıflandırmalarına Genel Bir Bakış” ve “Bilgi Yönetimi Perspektiflerinden Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler” bölümleri detaylı incelenmiş ve çalışmada bu bölümlerden faydalanılmıştır. Bu bölümlerde öğrenmenin ne olduğu, nasıl bir süreç sonucunda etkin öğrenmenin sağlanabileceği, bilgi ediniminin önemi ve örgütler için bilgi yönetimi sürecinin ne kadar önemli olduğu ifade edilmektedir.

Orhan Küçük'ün kitabı olan “Kıyaslamadan(Benchmarking)” faydalanılmıştır. Yüksel Demirkaya'nın kaleme aldığı “Yerel Yönetimlerde Bir Politika Transfer Aracı Olarak Benchmarking” eserinden çalışmaya katkıda bulunulmuştur.

Türkiye Belediyeler Birliği tarafından 2012 yılında çıkarılan “İller ve Belediyeler Dergisi” bu çalışmada yararlanılan bir diğer önemli kaynaktır.

Kardeş şehir üzerine yayımlanmış üç yüksek lisans tezinden önemli ölçüde yararlanılmıştır. Bu tezler ise şunlardır:

-Ece Aktulun, (2015): “Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar Ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği”,

- Malik Özmen, (2018): “ Yerel Yönetimlerin Uluslararası İlişkileri Ve Bir İşbirliği Modeli Olarak Kardeş Şehirler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği.”,

-Hüseyin CAN, (2018): “Yerel Yönetim Birliklerinin Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkilerine Katkıları: Türk Dünyası Belediyeler Birliği Örneği.”

-Murat KARATAŞ, (2004): “Benchmarking Kavramı ve Hizmet İşletmelerinde Fonksiyonel Benchmarking Uygulama Örneği”

- Deniz İşçioğlu'nun editörlüğünde hazırlanan “Türk Dünyasında Yerel Yönetimlerin Sorunları” adlı çalışmanın Tarkan Oktay'ın kaleme aldığı “Türkiye'deki Belediyelerin Türk Cumhuriyetleri ile Kardeş Şehir İlişkileri” bölümünden kardeş şehir ilişkileri kapsamında bilgiler elde edilerek bu çalışmada kullanılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL TARTIŞMALAR

#### 3. KIYASLAMA (BENCHMARKİNG), ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE BELEDİYELER

##### 3.1.Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking, “benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Benchmarking sözcüğü işletme literatürüne, daha iyi bir uygulamayı hedef alarak buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarlamaları içeren bir yönetim anlayışı olarak yerleşmiştir (Capital ve Arthur Anderson Guide, 1997: 6; Akt: Doğan S, Demiral Ö., 2008: 1-22). Benchmark’ın sözlük anlamı, sabit nokta veya ölçümlerde referans alınacak nokta anlamlarında kullanılmaktadır (Küçük, 2012: 47-48). Benchmarking kavramı, örnek edinme, örnek alma ve kıyaslama şeklinde Türkçeye çevrilmeye çalışılmıştır(Küçük, 2012: 48). Bu çalışmada benchmarking ifadesi kıyaslama olarak kullanılmıştır.

Kıyaslamaya yönelik uygulamalar çok eskilere dayansa da bugünkü anlamı ile ilk kez 1980’lerde Japonya’da kullanılmaya başlanmıştır (Küçük, 2012: 46). 1980’lerden sonra Amerika Birleşik Devleti (ABD) ve diğer batılı devletlerin de kıyaslamayı kullandığı görülmüştür (Doğan ve Demiral, 2008: 4). Bilinen ilk kıyaslama uygulaması, Xerox işletmesinin diğer Japon işletmelerinin ürettiği fotokopi makinelerini incelemesi sonucu kendi üretimine katması ile olmuştur (Liang, 2005: 22). Xerox kıyaslamayı, rasyonel performans hedeflerine ulaşabilmek ve en iyi uygulamaları iş süreçlerine adapte edebilmek için endüstri lideri olarak kabul edilen işletmelerin süreçlerinin sürekli ve sistematik olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Liang, 2005: 22). Kıyaslama kavramı işletme biliminde ağırlıklı olarak incelenmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve kıyaslama kavramı hakkında çeşitli tanımlamalar mevcuttur (bkz. Tablo 1). Bilinen ve genel bir tanım olarak Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi’nin (APQC) tanımı kabul görmektedir. Bu tanım ise şudur: “Benchmarking, bir işletmenin performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi işletmesine adapte etme sürecidir” (Pekdemir, 2000: 10).

Bu tanımlamanın ardından aşağıdaki Tablo 1’de bazı tanımlamalar verilmektedir.

**Tablo 1. Kıyaslama Kavramı Tanımları**

Yazarlar	Tanımlar
Karcıoğlu R., (2000: 98)	Kıyaslama, başka birinin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul ederek, onun nasıl yakalanıp geçileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.
Özer P.,(1999: 4)	Kıyaslama, dünyanın her tarafındaki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını artırmak için kullanacağımız sürekli bir süreçtir.
Mın H., (1997: 583 ;Akt. Küçük, 2012: 49)	Kıyaslama, bir organizasyonun hata ve eksiklerini, rakiplerini izleyerek, fonksiyonel liderleri veya endüstrinin en iyi uygulamalarını tanımlayarak ve bu bulguları süper bir pozisyona ulaşmak amacıyla stratejik aksiyon planı haline getirip rekabet avantajlarına dönüştüren, sürekli bir kalite iyileştirme sürecidir.
Koçel,(1998: 296)	Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulamasıdır.
Süral P., (1996: 79)	Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü artırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, işletmelerin kendilerini diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılıklarını katarak en iyi uygulamaları kendi işletmelerinin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamasını öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir süreçtir.
Milli Prodüktivite Merkezi, (2002: 2)	Benchmarking; bir taklit etme süreci, rakibe yetişmek için bir yol, tek başına kullanılacak bir yöntem, bir pazar analizi tekniği, başlanıp bitirilecek bir proje, endüstriyel casusluk ya da toplam kalite yönetimi değildir. Verimlilik ve kaliteyi iyileştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirildiği, iyileştirme stratejilerini, uygulamalarını, hizmet veya ürünleri “sınıfında en iyi” ye karşı ölçmeye dayanan bir süreçtir.

Yukarıdaki Tablo 1’de verilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kıyaslama, örgütler için süreklilik ve yenilikleri öğrenme kavramlarını öne çıkarmaktadır. Kıyaslamının basit bir teknik olmadığı yukarıda belirtilmiş olup



kıyaslamanın belirlenen süreç içerisinde yapılabilmesi için süreklilik ve sabır ile hareket etmek oldukça önem arz etmektedir.

Kıyaslamanın dünya genelinde ilk uygulamaları Japonya’da gerçekleştirilmiş, Amerika’da ise 1979 yılında Xerox firması tarafından disipline edilmiş bir süreç olarak uygulanmaya başlandığı (Küçük, 2012: 46) yukarıda ifade edilmektedir. Lakin, kıyaslama sistematik olarak Japonya ve ABD’de uygulanmasından önce de dünyada kıyaslama örnekleri mevcuttur. Örneğin 1960’lı yıllarda IBM firmasında en iyi uygulamalar konusunda bilimsel çalışmalar yapılmıştır (<http://www.canaktan.org/>, 12.05.2019).

### **3.1.1.Kıyaslamanın Özellikleri, Amaçları ve Önemi**

Kıyaslama, bugün iş dünyası için yeni bir kavram olmamakla birlikte giderek önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karataş, 2004: 11). Robert C.Camp’a göre bunun iki sebebi vardır (Bedük,2002: 8’den Akt. Karataş, 2004: 11): Birincisi, kıyaslama kalite alanında sıcak bir konu haline gelmiştir. İkincisi ise “Ulusal Malcom Baldrige Kalite Ödülü” uygulamalarında bir kıstastır.

Kıyaslama kavramı, sınıfının en iyisi olan işletmelerin süreç, ürün veya uygulamaları ile yapılan kıyaslamaları içermekte olup gerek Amerika’da gerekse Avrupa’da yapılan çalışmalarla, işletmelere önemli ölçüde rekabet avantajları katmış ve yararlı bir sürekli iyileştirme aracı olarak kabul edilmiştir (Küçük, 2012: 47).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle kıyaslama, işletmeler bakımından benimsenen ve önemli özellikleri bulunan bir kavram haline gelmiştir. Kıyaslama kavramının belli başlı özellikleri şöyle ifade edilebilir (Bağchi, 1997: 254-268, Özer 1999: 20-21, Nemlioğlu 1995: 1):

- Kıyaslama taklit etme süreci değildir.
- Kıyaslama sadece market analizinde kullanılacak bir kavram değildir.
- Kıyaslama liderlik pozisyonuna odaklanmaktır.
- Kıyaslama sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük ya da küçük kamu veya özel sektörden, yabancı veya yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılacak süreçtir.

- Kıyaslama, klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunu ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmaktadır.

Kıyaslama, örgütler için en iyiyi uygulamada bir araç olarak düşünülebilir. Günümüzde örgütler için değişen ve gelişen çevreye ayak uydurmak çok önemli hal almıştır. En iyi uygulamayı öğrenmek için gayret göstermek günümüz örgütlerinin en önemli gereksinimlerinden biridir. Kıyaslamanın amaçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için kıyaslamanın amaçları ile ilgili şu özelliklerin sunulması yararlı olacaktır (Şimşek,2001: 342-343):

- Kıyaslama, süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılır.
- Süreç ya da uygulamalar, hedef işletmenin iyi süreç ya da uygulamalarıyla kıyaslanır.
- Amacı, başarının sırrını bulmak ve sonra geliştirerek uyarlamaktır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle Şimşek (2001: 344) kıyaslamanın amaçlarını genel olarak şöyle ifade etmektedir:

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamaya yardımcı olma.
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptama.
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılma.
- Rekabet avantajını ve şirket performansını artırma.
- Şirket kültürünü değiştirme veya güçlendirme.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlama.
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarma.
- Maliyetleri düşürme.
- Çalışanlarda motivasyon sağlama.
- Performansı ölçmek ve iyileştirme.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, kıyaslamanın temel amacının rekabet ve en kısa sürede gelişmek olduğu söylenebilir. Ayrıca, kıyaslamanın örgütler için önemli bir kavram olduğu da ifade edilebilir.

Kıyaslamanın işletmeler açısından önemli bir kavram olduğu yukarıda ifade edilmiştir. ABD’de 1991 yılında yapılan bir araştırmada kıyaslamanın önemini ortaya koyan ciddi bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırma, kıyaslama tekniğinin kullanımının artmakta olduğunu ve bu artış eğiliminin devam etmesinin beklendiğini belirlemiştir (Küçük, 2012: 71). Kıyaslamayı ilk kullanan Xerox’un elde ettiği veriler aşağıda paylaşılmıştır (Özer, 1999: 14).

- Ürün maliyetleri yılda %10,
- Tasarım maliyetleri %33,
- Materyal maliyetleri %12,
- Prototip maliyetler %50’luk azalma göstermiştir.
- Pazar payı %20 artmıştır
- Kalite, etkileyici bir şekilde iyileştirilmiştir.
- Tedarikçi sayısı azaltılmıştır.

Yukarıdaki Xerox örneğindeki verilerden hareketle kıyaslamanın işletmelere önemli katkılar sunduğu görülen bir gerçektir. Bu katkıları kısaca şöyle sıralayabiliriz (Karataş, 2004: 14-16):

- İşletmeler, kıyaslama tekniğini kullanarak performans düzeylerini öğrenebilir ve performans farklarını belirleyebilirler.
- İşletmeler, kıyaslama tekniği ile büyük gelişmelere olanak sağlayabilirler.

Günümüzde, kıyaslamanın iş dünyasında yeni bir kavram olmamasına rağmen giderek önemli bir hale geldiği yukarıda belirtilmiştir. Gerçekten de kıyaslamanın öneminin artması Ulusal Malcom Baldrige Kalite Ödülü ile ilişkilidir. Örneğin 1988 yılında kıyaslama ile ilgili sadece yedi tane dolaylı referans varken, bugün bu sayı toplam puanın %55’ini etkileyecek seviyeye gelmiştir (Özer, 1999: 15).

### **3.1.2.Kıyaslamanın Türleri**

Kıyaslamanın türlerine ilişkin yazın incelendiğinde, bu konuda araştırma yapan yazarların bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Yazındaki araştırmacıların görüşleri de dikkate alınarak kıyaslama türlerinin, kıyaslama ortağına ve odağına göre gruplandırılması daha uygun olacaktır (Küçük, 2012: 61).

### 3.1.2.1.Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri

#### 3.1.2.1.1. Kuruluş İçi Kıyaslama

Ortağına göre kıyaslama türlerinin işletme içindeki bölümlere uygulanmasını ifade eden kuruluş içi kıyaslama, daha çok büyük işletmelerde görülen bir tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluş içi kıyaslama, performansı optimize etmek için benzer iş birimleri ve işletmelerin fonksiyonları veya şubeleri arası yapılan dahili karşılaştırmadır (Zairi, 1992: 181). Kuruluş içi kıyaslama, çok uluslu işletmelerde örgüte bağlı çeşitli zincirlerde farklı şekillerde yürütülen uygulamaların karşılaştırılması anlamına gelmektedir (Deniz, 1997: 15).

Kuruluş içerisinde aynı performansı gösteremeyen birimler olabilmektedir. Bu birimlerin kıyaslanmasıyla, üstün performans düzeyindeki birimin performans farkına neden olan uygulamaların diğer birimler tarafından öğrenilmesi ve uygulanması, düşük performans sergileyenlerin performansını yükselterek performans farkını ortadan kaldıracak bölümleri de kendi arasında bir yarışma anlayışına kavuşturacaktır (Küçük, 2012: 62). Bu durumda kazanan tarafın aşağıda yer verilen işletmenin kendisi olacağı çok açıktır.

Kuruluş içi kıyaslama türünün, işletmelere bir takım avantajlar (Bedük, 2002: 30) sağladığı söylenebilir. Bu avantajlardan bazıları:

- İşletme içi bilgi paylaşımı sağlanacaktır.
- İşletmeler kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaklardır.
- Birçok organizasyon en iyi uygulamaları saptayarak ve bunları diğer bölümlerine transfer ederek kazanç elde eder. İç bilgi dış kıyaslama ortaklarıyla yapılacak inceleme ve ölçüm için bir temel oluşturacaktır.
- Diğer kıyaslama türlerine göre verilerin toplanması çok daha basittir. İstenilen verilere kısa sürede ve istenilen detayda ulaşmak mümkündür.

Kuruluş içi kıyaslama, aynı zamanda dış kıyaslama uygulamaları için bir basamak teşkil eder. Bu çalışma ile kuruluş süreçlerini ve uygulamalarını tanıma fırsatı bulur (Küçük, 2012: 62). O yüzden, bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek veya en iyi olmak için kıyaslama uygulamaya karar verdiğinde en doğru davranış öncelikle içsel kıyaslama yapmasıdır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özer, 1999: 57-58):

- İşletme kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıma,
- İşletme eksiklerini yine kendi doğruları ile tamamlayıp, performansını artırma,
- Kalite iyileştirme aracının nasıl uygulanması gerektiğini içsel bir uygulama ile daha kolay öğrenme ve bunun daha sonraki çalışmaları kolaylaştırması,
- Bazı noktalarda çözüm kendi içindeyken, dışarıdaki işletmelerde bu çözümleri arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulma.

Kuruluş içi kıyaslamamanın türünün de işletmeler açısından dezavantajları bulunmaktadır (Küçük, 2012: 63 ve Bedük, 2002: 30):

- Çalışma sonuçlarının şirketin iç eğilimlerini verecek olması ve dış rakiplerle olan performans açığını tanımlayamayacak olması.
- İçe dönük bir görüntüyü teşvik etmesi. Diğer bir ifade ile öğrenmeye ve performans iyileştirmeye imkân verecek uygulamalar sınırlıdır.

#### **3.1.2.1.2. Rekabetçi Kıyaslama**

Rekabetçi kıyaslama biçimi en basit tanımıyla rakiplerle yapılan performans kıyaslamalarını ifade etmektedir. Bu uygulamada doğrudan rakiplerle işletmenin performansı kıyaslanır (Küçük, 2012: 63). Bu kıyaslama türü, aynı pazardaki ürün, hizmet veya süreçlerde birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin performanslarını karşılaştırmayı ifade etmektedir (Freytag ve Hollonsen, 2001: 25-33).

Rekabetçi kıyaslamamanın amacı, ürün veya hizmet süreçlerinde aynı pazarlarda rekabet eden firmaları (Coca Cola ve Pepsi) kıyaslamaktır. En önemli dezavantajı ise bilgilerin doğru temininin oldukça güç olmasıdır (Kalder, 1997: 16).

Rekabetçi kıyaslama, kıyaslama türleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip işletmeler genelde örnek edinme projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Örnek edinme sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise çok daha zor olacaktır (Bedük, 2002: 30). Rekabetçi kıyaslama uygulamasının zorluğunun tek nedeni rakip değildir. Kıyaslama yapacak olan işletmenin rakibi düşman olarak görmesi de çalışmayı zorlaştırır (Küçük, 2012: 63).

Özer'e (1999: 59-60) göre rekabetçi kıyaslamının başarılı uygulanması sonucunda elde edilebilecek bazı yararlar şunlardır:

- Rekabet düzeyini anlamak, işletmenin özellikle müşteri memnuniyeti yönünden sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin açığa çıkmasını sağlar.
- İşletmenin ürün, hizmet ve süreçlerinin rakiplere oranla konumu belirlenebilir. Rakiple ilgili bilgiler işletmenin başarısını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğinden önemlidir.
- Rakiplerin uygulamalarını uyarlayabilmek için çok fazla değişiklik yapmaya gerek yoktur. Çünkü aynı sektörde aynı işi yapan işletmelerin yapı ve süreçleri birbirine oldukça yakındır.

#### **3.1.2.1.3. Fonksiyonel Kıyaslama**

Fonksiyonel kıyaslama, iki veya daha fazla işletmenin belirli fonksiyonlarının kıyaslanması olarak tanımlanmaktadır (Kalder, 2000: 16). Fonksiyonel kıyaslama, benzer süreçlere sahip olan işletmelerin, kendi alanında daha başarılı sonuçlar elde edebilmek için diğer işletmelerin üstün olduğu yönleri belirleyerek sistemlerini iyileştirmesini ifade etmektedir. Ayrıca başka işletmelerin işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilerek tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılmaktadır (Karataş, 2004: 23).

Bedük'e (2002: 32) göre, aynı pazarda rekabet etmeyen ama aynı ürün veya hizmetleri üreten, aynı sektörde bulunan diğer işletmelerle de fonksiyonel kıyaslama yapılabilir. Örneğin; Telekom, Avusturya Telekom'un ödeme süreci ile kendi sürecini kıyaslayabilir.

#### **3.1.2.1.4. Jenerik Kıyaslama**

Jenerik kıyaslama, farklı tanımlamalar içeren bir kıyaslama türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi yazarlar tarafından "endüstrinin bütün grupları içerisinde en iyi olanı ile yapılan kıyaslama" (Lawrence, 1998: 271-282'den Akt. Küçük, 2012: 65) olarak tanımlanırken, bazılarınca da "işletmenin, endüstrinin en iyisine bakılmaksızın, süreçleri en iyi uygulayanlarla kıyaslanması" (Bhutta vd., 1999: 254-268'den Akt. Küçük, 2012: 65) olarak tanımlanmıştır.

Sektör dışındaki işletmelerle yapılan kıyaslama türü olan jenerik kıyaslamının bilinen ilk örneği Xerox firmasının, postayla katalog dağıtan L.L. Bean firması ile dağıtım ve depolama alanlarında yaptığı çalışmalarıdır (Karataş, 2004: 24).

Jenerik kıyaslama, veri toplamanın en geniş uygulamasını ortaya koymaktadır (Küçük, 2012: 65). Bu tür kıyaslamaların avantajı yenilikçi yaklaşımlara sahip olunabilmesi ve diğer sektördeki kuruluşlarla bilgi paylaşımının kolay olmasıdır (Karataş, 2004: 24).

### **3.1.2.2. Odaklanılan Konuya Göre Kıyaslama Türleri**

#### **3.1.2.2.1. Ürün Odaklı Kıyaslama**

Ürün odaklı kıyaslama, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır (Karataş, 2004: 24). Küçük'e (2012: 66) göre ürün odaklı kıyaslama, en eski ve uygulamalarda en sık rastlanan kıyaslama türüdür.

Ürüne odaklı kıyaslama, örgütün kendi bünyesindeki bölümleri arasında da gerçekleştirilebilir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin; bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirleri arasında kıyaslama yoluna gidebilirler (Çatı vd, 2007: 158).

#### **3.1.2.2.2. Süreç Odaklı Kıyaslama**

Süreç odaklı kıyaslama, benzer işleri en etkin yapan işletmeler aranır ve onların çalışmalarından yararlanır. Süreç odaklı kıyaslamada mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiği incelenerek, sonuçları ile birlikte uyarılama gerçekleştirilebilir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 35).

Burada hedeflenen amaç, kıyaslama yapılması için belirlenmiş olan konuda, en iyi işleyişe sahip olan işletmenin bu başarı veya performans düzeyine nasıl ulaştığının belirlenip başarılı bulunan süreç işletmeye uyarlanarak iyileştirme sağlanmasıdır (Küçük, 2012: 66).

#### **3.1.2.2.3. Stratejik Kıyaslama**

Stratejik kıyaslama, başarılı bir stratejinin anahtar unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Bu tür kıyaslamada amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Stratejik kıyaslama, işletmelerin özellikle orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almakta çok önemlidir (Özer, 1999: 54). Stratejik kıyaslama özü itibari ile işletmelerin nasıl rekabet ettiklerini gösterir. Burada amaç, yeni strateji yaratmak ve uygulamaktır (Erdem, 2006: 81).

İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesini, faaliyetlerde değişiklik yapılmasını ve yeteneklerin artırılmasını bu kıyaslama türü işletmelere önermektedir diyebiliriz.

#### **3.1.2.2.4. Performans Odaklı Kıyaslama**

Performans odaklı kıyaslama, kuruluşun performansının rakiplerin performansı ile karşılaştırıldığında ne düzeyde olduğunu ölçmek amacıyla gerçekleştirilen, böylelikle aradaki performans açığının tespit edilip en iyi performansa sahip işletmenin düzeyine ulaşabilmek için bir dizi iyileştirmelere gidilen kıyaslama türüdür (Küçük, 2012: 67).

#### **3.1.3. Kıyaslamayı Kullanmak İsteyen Kurumlara Öneriler**

Kıyaslama tekniği, örgütler için ciddi bir hazırlık süreci ifade eden ve değişen şartlar sonucunda oluşan yeni durumlara karşı hazır durumda olmalarına yardımcı olan bir tekniktir. Kıyaslama tekniğini kullanmış örgütler, kıyaslama tekniğini ilk defa kullanacak örgütlere bir rehber olabilecektir.

Kıyaslama tekniği verimli bir şekilde uygulanırsa örgütler için ciddi kazanım getireceği açıktır. Bu kazanımları sadece maddi açıdan düşünmemek gerekmektedir. Örgütler bu tekniği kullanarak hem bireysel öğrenmeyi hem de örgütsel öğrenmeyi daha da geliştirmiş olacaklardır. Kıyaslamamanın bir taklit etme tekniği olmadığı daha önceki bölümlerde ifade edilmişti. Kıyaslama tekniği aslında örgütlere yenilikleri benimsemeyi ve kendilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Buradan hareketle aşağıda kıyaslamayı ilk kez kullanacak örgütlere birtakım öneriler sıralanmıştır (Küçük, 2012: 55):

- Örgütler hizmet içi eğitimlere önem vermelidir.
- Örgüt veya örgütler arası bilgi paylaşımında samimi ve şeffaf olunmalıdır.
- Kıyaslama basit bir model değildir ve kısa sürede kıyaslama aşaması fayda sağlamayacaktır.
- Kıyaslama süreçlerine uygun kıyaslama yapılması şarttır.
- Örgütlerin elemanlarını kıyaslama yapabilecek donatıya kavuşturmaları gerekmektedir.
- En önemlisi de kıyaslama yapılırken belirlenen süre içerisinde sabırlı olunmalı ve belirlenen sürenin aşımı ihtimali de göz önünde tutulmalıdır.



Yukarıda ifade edilen öneriler eğer samimi bir şekilde uygulanmaya çalışılırsa örgütler için gelişim kaçınılmaz olacaktır. Burada dikkat edilecek en önemli husus kıyaslama yapılırken hangi konularda kıyaslama yapılacağı ve bu kıyaslama sonucunda örgütlerin kendi bünyelerine elde ettikleri sonuçları nasıl entegre edeceğidir. Bunun için örgütler tarafından kıyaslama yapılırken küçük karşılaştırmalardan mümkün olduğunca uzak durulmalı ve sabırlı bir şekilde ciddi bir çalışma yapılmalıdır.

#### **3.1.4.Belediyeler İçin Kıyaslama Modeli Kullanılabilir Mi?**

Yerel yönetimler, bütün ülkelerde kamu yönetiminin önemli ve vazgeçilmez unsurunu meydana getirmektedir. Yerel yönetimler, yerel hizmetlerde verimliliği ve etkinliği sağlamada da vazgeçilmez unsurlardır (Eryılmaz, 2016: 171). Yerel yönetimler kuruluşları düşünüldüğünde en önemlisi, belediyeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belediyeler halka en yakın yerel yönetim birimlerinden birisidir ve belediyelerin yerel halka kamu hizmeti getirmeleri ise en temel görevlerinin başında gelmektedir. Burada yerel halkın görüşleri belediyelerin başarılı veya başarısız olduklarını belirlemede temel kıstastır. Küreselleşmenin hâkim olduğu günümüzde yerel halkın belediyelerden talepleri çeşitlilik göstermektedir. Sosyal şartların eskiye oranla iyileştirilmesi ve refahın artması, yerel halkın belediyelerden beklentilerini artırmaktadır. Bu duruma kayıtsız kalınamayacağı gerçeği belediyelere yenilikleri araştırma ve vermiş oldukları hizmetlerin kalitesini artırıcı gelişmeleri öğrenme zorunluluğu getirmektedir. Bu durumu özel sektördeki müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirebiliriz. Çünkü özel sektörde birey odaklı uygulamalar, öğrenme ve yeniliklere açık olma durumu, kamu sektörüne göre daha fazla gelişmiş bir durumdadır. İkisinin de temel amaçları, temel olarak hizmet kalitelerini artırarak bireylerin memnuniyetlerini artırmaktır, diyebiliriz.

Kıyaslama modeli özel sektörde kullanıldığı gibi kamu kurumlarında da kullanılabilir. Özel sektörün müşteri odaklı politikaları belediyelerin vatandaş odaklı politikalarından da anlaşılacağı gibi her ikisi de merkezlerine bireyi almaktadırlar.

Belediyeler, yerel halka karşı sunmuş oldukları hizmetleri iyileştirmek ve verimliliklerini artırmak zorunda kalmışlardır. Bu durum da belediyeleri yeni ve

modern teknikler bulmaya zorlamaktadır. 5018 sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması konusunda yerel yönetimleri de sorumlu tutmuştur (Madde 1). Buradan da anlaşılacağı gibi belediyeler, şartlar olgunlaşmışsa eski usulleri terk etmeli ve yenilikçi uygulama ve yönetim tekniklerine yönelmelidir. Bu durum çok kısa sürede olabilecek bir durum değildir ve belirli bir zaman diliminin geçmesi gerekmektedir. Belediyeler tarafından eğer herhangi bir alanda eksiklik fark edilirse gerekli planlama yapılarak eksiklik giderilmeye çalışılmalıdır. Bu duruma örnek olarak yeniliklerden haberdar olmak ve gerek ulusal gerekse uluslararası alanda bilgi alışverişi sağlamak için günümüzde belediyeler bünyelerinde dış ilişkiler ofisi kurmuşlardır ve kurulan bu ofisler belediyelerin belirlenen performans eksikliklerini gidermek için önemli bir adım olarak nitelendirilebilir. Aslında belediyeler performans eksikliklerinde özel sektörden bir işletmeyi de inceleyerek performansını iyileştirebilir. Lakin doğru olan yine de belediyelerin performans eksikliklerini gidermek için ulusal veya uluslararası belediyeleri incelemesidir. Çünkü kıyaslama türlerinden fonksiyonel kıyaslama şunu ifade etmektedir (Saraç, 2005: 63): “Kıyaslama benzer organizasyonlar arasında benzer uygulamalar transferidir.” Buradan da anlaşılacağı gibi belediyelerin yeni bir uygulama veya yönetim modeli öğrenmek istiyorlarsa yine bir belediyeyi incelemesi gerekmektedir. Kıyaslama kavramı, sürece önem veren ve sabır isteyen bir modeldir. Belediyelerin, bu nedenle gerekli düzenlemeleri yaptıktan sonra ihtiyaç duydukları atılımları yapmaları gerekmektedir. Bu atılımlar kardeş belediyecilik, kardeş şehir ilişkisi, stratejik iş birliği vb. yöntemlerde olduğu gibi ulusal veya uluslararası da olabilir.

Burada kurulacak olan ilişkiden çok belediyeler tarafından seçilecek belediyelerin birbirleri ile uyumluluğu önem arz etmektedir. Çünkü kurulacak bir iş birliğinin amacı belediyelerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek uygulamalar üretmek ve bir ortak hedef için çalışmaktır. Bu durumun belediyeler arasında sorun oluşturmaması için karşılıklı güvenin tahsisi de çok önemlidir. Belediyeler arası iş birliğinin bilgi alışverişini ve öğrenmeyi sağlayacağı bilinen bir gerçektir. Burada belediyelerin bünyelerinde bulunan dış ilişkiler ofisleri büyük önem taşımaktadır. Dış ilişkiler ofislerinin dış dünyaya her an açık bir politika izlemeleri gerekmektedir. Belediye bünyesindeki araştırmalar ile belediyelerin performans açıkları belirlenmeli

ve gerekli altyapı hazırlandığında kıyaslama tekniği kullanılarak en iyi performans alabilecekleri belediyeler ile iletişime geçilmelidir. Bu konuda dış ilişkiler ofislerine önemli bir görev düşmektedir.

Sonuç olarak kıyaslama uygulaması özel sektörde kamuya oranla daha fazla kullanılsa da teknoloji ile gelişen şartlar ve bireylerin beklentilerinin artması sonucu kamu kurumları da özel sektör gibi bireyi merkeze alan politikalar geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası iş birlikleri ile birlikte sağlanan bilgi alışverişi ile belediyeler eksikliklerini daha kolay görebilecek ve bu eksiklikleri gidermek için yeni uygulamalar veya yönetim modelleri bulmaya çalışacaklardır. Bu noktadan hareketle kıyaslama modelinin kamu sektöründe kullanımının yaygınlaşması beklenen bir durumdur. Bu modelin ise kamu kurumlarına tıpkı özel sektörde olduğu gibi yeniliği ve öğrenmeyi getireceği söylenebilir.

### **3.2.Öğrenen Örgütler**

21.yüzyıl içerisinde meydana gelen teknolojik gelişmeler, ekonomik iş birliklerinin çeşitlenerek uluslararası alanda yer bulması, çağa ayak uydurmak için artan öğrenme ihtiyacı geleneksel örgütleri değişime zorlamaya iten çeşitli faktörlerden bazıları olarak ifade edilebilir. Bu örgütler, değişim rüzgârına kapılmışlardır ve kendilerini yeniden yapılandırma ihtiyacı içerisinde bulmuşlardır. Öğrenen örgüt kavramı da tam olarak burada karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel seviyede öğrenme ihtiyacı, öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kruse, 2003: 41). Öğrenen örgüt anlayışı ilk olarak eski yönetim anlayışının doğal evrimiyle 1965 yılında Cangalosi ve Dill tarafından ortaya atılmıştır (Crossan vd., 1999: 522).

Öğrenen örgüt kavramının, Senge'nin 1993 yılında çıkarmış olduğu "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile gerçek manada önem kazandığı ifade edilebilir. Bayraktaroğlu ve Kutanis(2002: 52) bu durumu şöyle ifade etmektedir: "Senge, 1950'lerde ortaya atılan sistem teorisini öğrenme sürecine uygulayarak buradan elde ettiği bilgilerini iş dünyasına uygulayarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçlarla öğrenen örgüt disiplinini yönetim dünyasına katmıştır." Öğrenen örgüt kavramı özellikle Senge'nin kitabının yayınlanmasından sonra üzerinde durulan bir kavram olmuştur ve hakkında çok çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır.

Öğrenen örgüt kavramının bazı tanımlamalarına Tablo-2’de yer verilmektedir.

**Tablo 2.** Öğrenen Örgüt Kavramı Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Garvin, (1993: 809)	Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir.
Beck, (1990: 27)	Öğrenen örgüt, örgütsel başarı hissini ileten ve tüm iş görenler için kişisel gelişimi hedefleyen bir örgüt türüdür.
Koçel, (2003: 88)	Öğrenen örgüt, öğrenmeyi, her zaman öğrenmeyi ön planda tutan, kurum içi bireylerin gelişimini hedefleyen, iletişimi sürekli kılan ve sürekli gelişime yönelik görüş alışverişini etkin kılan bir örgüttür.
Nevis, (1995: 72-74)	Öğrenen örgütler, örgütlerde tecrübe ekseninde etkinliği ve verimliliği artırma veya yeniden yapılandırma süreci olarak da tanımlanmaktadır
Goh, (1998: 15)	Öğrenen örgüt, bilimi yaratma, ele geçirme ve transfer etme gibi faaliyetlerde beceri kazanan ve kendisini yeni bilgi ve bakış açlarına göre değiştirebilen örgütlerdir.
Tüz, (1996: 36)	Öğrenen örgüt, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür.

Yukarıda ifade edilen Tablo 2’deki bazı tanımlardan da hareketle öğrenen örgütler kavramı için şöyle bir tanımlama geliştirilebilir: Öğrenen örgütler, öğrenmenin bilinciyle öncelikle bireylerden başlayan ve örgütsel seviyede öğrenme ile devam eden ve sonunda kendisini yeniliklere adapte etmede sorun yaşamayan örgütlerdir.

Örgütlerin, öğrenen örgüt sayılabilmesi için öncelikle bireyler çok önem arz etmektedirler. Peter Drucker (1998: 99): “ Her örgütün rekabet ortamında en önemli kaynağı nitelikli ve bilgili insandır” ifadesinden anlaşılacağı gibi öğrenen örgütlerde öğrenme ilk, örgüt çalışanlarında başlamaktadır. Öğrenmenin bir süreç olduğu

bilenen bir gerçektir. Örgüt içindeki bireylerin de öğrenmeleri bir süreç isteyeceğinden kısa vadede öğrenen birey yaratmak mümkün olmayacaktır.

Yukarıda ifade edildiği gibi öğrenen örgütler için önemli faktörlerden birisi öğrenen bireylerdir. Örgüt çalışanlarının öğrenen örgütler vasıtasıyla kendilerini geliştirmeleri öğrenen örgütler için önemli bir kazanım olacaktır. Öğrenen örgütler, sadece örgüte değil örgüt çalışanlarına da katkıda bulunur. Öğrenen örgüt yaklaşımının çalışanlara sağladığı yararlar ise şunlardır (Töremen, 2001: 45):

- Öğrenen örgütlerde çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen örgütler, çalışanlara her şeyin iyiye gideceği ümidini verir.
- Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.
- Öğrenen örgüt, sistem düşüncesini ortaya koyar.

Yukarıdaki ifadelerden hareketle, öğrenen bireylerin örgütler için üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmede daha verimli olacakları ve teknolojik yeniliklere karşı daha hazırlıklı olacakları ifade edilebilir. Bu durumun da öğrenen örgütler için ciddi bir avantaj getireceği söylenebilir.

### **3.2.1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri**

Öğrenen örgütler ile ilgili yapılan çalışmalarda yazarlar tarafından öğrenen örgütlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Her bir yazar farklı unsurları ifade ederek öğrenen örgütlerin özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştır (Goh, 1998: 15-20).

Calvert (1994: 41 ), Perkins vd, (2007: 303-327) ve Mills'e (1992: 147-148) göre öğrenen örgütlerin özellikleri şöyle ifade edilmektedir:

- Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.
- Öğrenen örgütlerde, ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir.
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar.

- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar.
- Verileri, doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Öğrenen örgütler, “Her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projeler öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler.
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.
- Öğrenen örgütler bilgiyle ilişki içindedirler.
- Kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahiptirler.
- Dış dünyaya açıktırlar. Böylece dış dünyada olanlara karşı duyarlı ve yanıt verici olurlar.
- Sistem seviyesinde düşünme kapasitesi.
- Sistem seviyesinde kesintisiz öğrenme.
- Çalışanların geniş çaplı katılımı.
- Hızlı iletişim ve öğrenmeye yönelik kültür ve yapı.
- Bilgi yaratma ve paylaşma.

Senge’ye (2011: 403-404) göre öğrenen örgütler: Sistem düşüncesi ile hareket eden; örgüt çalışanlarının kişisel uzmanlıkları olan, düşünsel modellere sahip, paylaşılan görüşü oluşturan ve grup öğrenmesi yapabilme özelliklerini taşıyan örgütlerdir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak öğrenen örgütlerin temel özelliğini şöyle ifade edebiliriz: Çalışanların katılımının olduğu, iş birliğinin temel alındığı ve sürdürülebilirliğin grup çalışmasıyla olabileceğini vurgulayan uygulama temelli bir süreçtir.

### 3.2.2.Öğrenme

Öğrenmenin tam bir tanımını yapmak kolay değildir çünkü bu kavramın tanımının nasıl yapılacağı öğrenme kavramına hangi açıdan bakıldığına göre değişmektedir. Bu yüzden her öğrenme kuramı ve bu kuramı ortaya atanlar, öğrenmeyi kendi bakış açılarına göre tanımlamışlardır (Yılmaz, 2009: 177). Bu bilgiden hareketle öğrenme kavramı üzerinde çok sayıda tanımlama geliştirilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki tablo 3’de birkaç öğrenme tanımı ifade edilmektedir.

**Tablo 3.** Öğrenme Kavramı Tanımlar

Yazarlar	Tanımlar
Ülgen, (1997: 144)	Öğrenme, bireyin olgunlaşmasıyla gerçekleşen bilişsel bir faaliyettir.
Tang, (2008: 308)	Öğrenme, edinilmiş bir bilginin farklı bir forma dönüştürülmesiyle meydana gelmesidir.
Milton, (2008: 8-14)	Öğrenme, insanların, hayvanların ve yapay bilişsel sistemlerin en önemli zihinsel fonksiyonlarından birini teşkil etmektedir.
Liu, (2002: 367-381)	Öğrenme, temel olarak bireylerin yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi edinme ve onu paylaşımlarını içeren kapsamlı bir süreçtir.

Yukarıda Tablo 3’te belirtilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere öğrenme durağan bir kavram değildir. Tanımlardan hareketle ayrıca öğrenme, kalıcı değişikliklere olanak veren bir süreçtir diye bir tanımlama geliştirilebilir. Öğrenmenin amacı da sabit bir bilgiyi geliştirmek ve geliştirilen bilgiyi en iyi şekilde kullanmak şeklinde ifade edilebilir.

Öğrenme; bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç seviyede ele alınmaktadır (Akgün vd., 2009: 72). Tang’a (2008: 308) göre bireysel seviyede öğrenme, düşünme ve sorgulama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bireysel seviyede öğrenme, bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığı ve adaptasyonu içermektedir. Grup seviyesinde öğrenme, Tang’a (2008: 308) göre bir takımın kendisini değişen şartlara göre yeniden ortaya çıkarması olarak

ifade edilmektedir. Bu öğrenme seviyesine örnek olarak uygulama takımları örnek gösterilebilir. Uygulama takımları Kulkarni'ye (2000: 71-83) göre şöyle tanımlanmaktadır: “Ortak hedefleri paylaşan üyelerin oluşturduğu gayri resmi iletişim ağlarıdır.” Uygulama takımları örgütler için çok önemlidirler. Hatta bir kısım araştırmacılara göre bir örgüt dâhilinde gerçekleşen öğrenme faaliyetlerinin neredeyse tamamı, uygulama takımları kapsamında gerçekleşmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 104). Uygulama takımları ile bütünleşen bir takım nitelikler de bulunmaktadır (Lick, 2006: 88-96'den Akt. Akgül A. vd., 2009: 105):

- Öğrenme sosyal bir süreç olup; gruplar arasında gerçekleşmektedir. Ancak tüm gruplarda öğrenme meydana gelmeyebilir.
- Grubun büyüklüğü genellikle küçüktür; ama üst limit hakkında bir kesinlik söz konusu değildir.
- Profesyonel ve sosyal etkileşim, bireyleri birbirlerine kaynaştırarak uygulama takımları oluşturmaya doğru götürmektedir.
- Uygulama takımları üyeleri birbirleriyle direkt etkileşim halinde olup, birbirlerini bir ses perdesi olarak kullanmakta ve birbirlerine öğretmektedir.
- Pek çok üye, birden fazla gruba üye olup; bu grupların tümü işle ilgili olmayabilir.
- Uygulama takımlarının tarihe dayanan bir geçmişi mevcut olup; zamanla gelişmektedir.
- Uygulama takımlarının kendi gelenek ve kültürleri vardır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle uygulama takımlarının iş dünyasında büyük bir ilgi gördüğü ifade edilebilir. Uygulama takımlarının tanımlanması ve geliştirilmesinin örgütlere faydalı olacağı düşünülebilir.

Örgütsel seviyede öğrenme ise bilgi edinimi, yayılımı, yorumlanması ve depolanarak tekrar erişim aşamalarından meydana gelir. Değişen ekonomik koşullar ve artan küresel rekabet nedeniyle örgütsel başarı açısından gittikçe daha da önem arz etmektedir (Liu vd., 2002: 367-381). Öğrenme, özünde bireysel bir süreç olsa da yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel seviyede gerçekleşen bir öğrenme süreci ile mümkün hale gelmektedir (Akgün vd., 2009: 72).



Öğrenmenin bir süreç olduğu bilinen bir gerçektir ve öğrenmenin bir süreç olarak analizi üç temel konu ile yakından ilişkilidir: Öncelikle bilginin kendisi ve bu bilginin örgüt dâhilinde edinilmesi ve yaratılması, firmaları açısından stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesi. İkinci olarak, gerçekleşen değişiklikler örgütsel etkinliğe katkıda bulunmakta ve örgütün öğrenme yeteneği ile ilişkili olarak rekabet avantajını kazanmasını sağlayan kesintisiz bir gelişim sürecini tetiklemektedir. Üçüncü olarak, yeni bilginin yaratılması ve dağılımının, bilişsel ve davranışsal seviyede yansımaları fark edilen kesintisiz bir içsel değişimin varlığını gerektirmesidir (Akgül A. vd., 2009: 75).

Yukarıdaki ifadelerden hareketle öğrenmenin, işletmeler açısından önemli sonuçları olduğu ifade edilebilmektedir.

### **3.2.3.Örgütsel Öğrenme**

Yeni bilgi, bakış açılarının edinildiği bir süreç olarak öğrenme; bireyleri yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi edinme ve onu paylaşma yönünde kesintisiz bir şekilde çaba göstermeye yönlendirmektedir (Liu vd., 2002: 367-381; Tang, 2008: 308). Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişim sürecine uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilme çabaları örgütsel öğrenme kavramının öne çıkması ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, hem iş dünyasındaki uzmanlar hem de akademik topluluklar için temel bir araştırma konusu haline gelmektedir (Kulkarni vd., 2000 ve Nicolini, 2001'den, Akt: Akgün vd., 2009: 74). Örgütsel öğrenme kavramı hakkında özellikle Senge'nin (1990) 'Beşinci Disiplin' adı ile Türkçeye çevrilen "Fifth Discipline" kitabının yayınlanmasından sonra örgütsel öğrenme kavramı da literatüre kazandırılmıştır. Örgütsel öğrenme kavramının birden çok tanımlaması literatürde bulunmaktadır. Örneğin Senge, örgütsel öğrenmenin "Bireysel seviyedeki bilgi ve deneyimlerin test edilmesi ve tüm örgüt tarafından kabul görerek örgütsel bilgi birikimine dönüştürülmesi" anlamına geldiğini ve bu haliyle sürdürülebilir rekabet avantajı edinmek için zorunluluk temel teşkil ettiğini ifade etmektedir (Akgün vd., 2009: 76). Aşağıdaki Tablo 4'te örgütsel öğrenme kavramının bazı tanımlamaları ifade edilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Öğrenme Tanımlar**

<b>Yazarlar</b>	<b>Tanımlar</b>
Levitt ve March, (1988: 319-340)	Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçların geçmiş ve gelecek davranışları yönlendirmesi durumudur.
Malone, (2002: 111-123)	Örgütsel öğrenme, firmaların kendi geleceklerini proaktif bir şekilde yaratmalarına katkıda bulunan, birey, grup ve örgüt seviyesine yayılmış önemli bir yetenektir.
Ghosh, (2004: 302)	Örgütsel öğrenme, örgütü meydana getiren üyelerin keşif, icat ve değerlemelerin örgütün ortak zihinsel modelleri ile bütünleşmesi sonucunda meydana gelmektedir.
Chen vd., (2003: 74)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırmalarına ve devamlılıklarını sağlamaya katkıda bulunan hayati bir yetenektir.

Yukarıdaki Tablo 4’deki tanımlamalardan hareketle örgütsel öğrenme için şöyle bir tanımlama geliştirilebilir: Örgütsel öğrenme, örgütlerin oluşan yeniliklere karşı hazır durumda olmak için kapasiteleri artırma ve bilgiyi en iyi için kullanma yeteneğidir.

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda, temel düzeyde “geleneksel” ve “modern” modeller öne çıkmaktadır (Kalder, 1998: 60’dan, Akt. Arıkan, 1999: 20): “Geleneksel Örgütsel Öğrenme Modeli, bilgi akışının yöneticiden iş görenlere doğru aktığı bir öğrenme modelidir. Modern Örgütsel Öğrenme Modeli ise yönetici ve iş görenler arasında karşılıklı bilgi akışının olduğu bir öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, iş görenler öğrenmeden sorumludur.”

Geleneksel ve modern örgütsel öğrenme modellerinin yanında yeni yaklaşımlarda gündeme gelmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda genel hatlarıyla ifade edilmektedir (Arıkan, 1999: 21).

### **3.2.3.1 Dibella’nın Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları**

Gephart ve Marsick, örgütsel öğrenme hususunda Dibella’nın üç farklı yaklaşımını öne çıkarmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilmektedir (Arıkan, 1999: 21):

a) Normatif Yaklaşım:

Örgütler belirli koşullarda öğrenmeye başlarlar. Öğrenme örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan bir kavramdır. Bu yaklaşım yeniliklere açıktır ve çağa ayak uydurmak için yenilikleri desteklemekten çekinmez.

b) Gelişimsel Yaklaşım:

Bu yaklaşım normatif ve diğer yaklaşım olan yetenek temelli yaklaşım ile benzer özellikler paylaşmaktadır. Gelişimsel yaklaşım, örgütlerin öğrenen örgüt olabilmesi için birtakım aşamaları olduğunu ifade etmektedir. Gelişmek kavramı bir süreç ifade ettiğinden bu yaklaşım kısa vadede oluşmayacaktır. Uzun vadede örgütler ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamazsa bu yaklaşım kullanılabilir.

c) Yetenek Temelli Yaklaşım:

Bu yaklaşımda öğrenme büyük önem arz etmektedir. Öğrenme, örgütlerin değişime vermiş oldukları ölçüye göre gerçekleşir. Öğrenme ve değişimin birbirleriyle bağlantılı birer kavram olarak kabul gören bu yaklaşımda, öğrenme hiçbir şarta bağlı değildir ve bu yönüyle normatif ve gelişimsel yaklaşımdan ayrılır. Burada hedeflenen şey, öğrenmeyi kavra ve geliştir anlayışıdır.

### 3.2.3.2. Ulrich, Von Glinow ve Jick'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Ulrich, Von Glinow ve Todd Jick'in çeşitli ülkelerde çalışan toplam 1359 yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmede dört farklı yaklaşımın ortaya konulduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar şöyle ifade edilmektedir (Arıkan, 1999: 22):

a) Yetenek Kazanma Yolu ile Öğrenme:

Örgütler bu yaklaşımda bireyler ve ekiplerin başarısına göre değerlendirilir; Öğrenme bu yaklaşımda kilit noktadadır. Yeni yollar arayışı, yeniliklere uyum sağlama arzuları bu yaklaşıma sahip örgütler için çok önemlidir.

b) Deneme Yolu ile Öğrenme:

Bu yaklaşımın anahtar kelimeleri süreklilik, yeni fikir arayışı ve en iyiyi hedeflemektir.

c) Sürekli Gelişme Yolu ile Öğrenme:

Bu yaklaşıma sahip örgütler ilk olarak bulunduğu aşamaya sahip olup sonra ilerleme eğilimindedirler.

d) Sınırların Ölçülmesi Yolu ile Öğrenme:

Bu yaklaşımı benimseyen örgütler ise sürekli diğer örgütleri inceleyip araştırırlar. Kıyaslama tekniğini kullanarak sürekli kendi durumları ile diğer örgütlerin durumlarını incelerler.

Yukarıdaki yaklaşımlardan da anlaşılacağı üzere öğrenme bu yaklaşımlar için çok önemlidir. Örgütler, öğrenme gereksinimlerini gidermek için çeşitli yöntemler araştırır, geliştirir ve kullanırlar. Her örgütün bir öğrenme anlayışı vardır ve kendilerine uygun olan anlayışı bulmaları gerekmektedir. Kendine uygun olan öğrenme anlayışını belirleyebilmek örgütler için çok basit bir durum değildir ve bu durumdan dolayı kimi örgütler öğrenme konusuna tümü ile kendilerini kapatabilmektedirler. Kimi örgütler öğrenmeye istekli iken kimileri ise öğrenmeyi bir tehdit unsuru olarak görebilmektedirler.

Öğrenmeyi örgütsel açıdan ele alan (Robey vd, 2000: 125-155'den Akt. Akgün vd., 2009: 99), örgütsel öğrenmeyi hem bilinçli hem de bilinçsizce gerçekleşen örgütsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama dikkate alındığında öncelikle örgütsel öğrenme bir süreç olarak kabul edilerek bireysel, gruplar arası ya da örgütler arası ağlar gibi sosyal analizlerin diğer seviyelerinde gerçekleşen öğrenmeden ayrılmaktadır. Örgütsel öğrenme hem bilinçli hem de bilinçsiz bir şekilde meydana gelebilmektedir. Yine örgütsel öğrenme süreci, örgütsel faaliyetlere yol göstererek elde edilen yeni bilgilerin içselleştirilerek uygulamaya dökülmesi, örgütün olası hareket opsiyonlarını artırmaktadır. Son olarak örgütsel öğrenme; yapısal bir unsur ya da bir yapılanma değil, bir süreç olarak kabul edilmektedir (Akgün vd., 2009: 99).

Bir süreç olarak kabul edilen örgütsel öğrenme, işletmelerin hızla değişen teknoloji karşısında bilgi edinimi konusundaki eksikliklerini gidermeleri bakımından önem arz etmektedir. Bu durum da örgütler için öğrenmenin hem bireysel hem de örgütsel seviyede ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda ifade edilen öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramlarının birbirlerinden farklılıklarına değinilecektir. Örgütsel öğrenme alanında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alandaki çalışmaların

amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 2'den Akt. Koç, 2009: 153). Öğrenen örgütler alanında çalışanlar genel olarak bu öğrenme kapasitesini yaratmayı ve geliştirmeyi anlamaya çabalamaktadırlar (Koç, 2009: 153). Örgütsel öğrenme bir süreç, öğrenen örgüt de bu sürecin ideali veya hedefini ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme teorisi; örgütlerin nasıl öğrendiği sorusuna cevap aramaktayken, öğrenen örgütler teorisi, örgütlerin nasıl öğrenmesi gerektiği, etkin ve çevre koşullarına adaptasyon konusunda başarılı örgütleri karakterize eden uygulamaların neler olduğu ve hangi süreçlerin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracağı üzerine odaklanmaktadır (Akgül vd., 2009: 100). Tablo 5'te örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt ayrımı özetlenmektedir:

**Tablo 5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Ayrımı**

	<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>Öğrenen Örgütler</b>
<b>Yaklaşım</b>	Betimleyici.	Öngörücü.
<b>Var olması</b>	Doğaldır ve mevcuttur.	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz.
<b>Temel soru</b>	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
<b>Hedef kitle</b>	Akademisyenler.	Uygulamacılar ve danışmanlar.
<b>Amaç</b>	Kuram inşası.	Örgütsel performansı artırma.
<b>Odak</b>	Süreçler.	Örgütsel biçim.
<b>Öğrenme-Performans ilişkisi</b>	Olumlu da olumsuz da olabilir.	Olumlu olması beklenir.
<b>Öğrenmenin sonucu</b>	Potansiyel davranış değişimi.	Var olan davranış değişimi.

**Kaynak: Örtenblad, 2001: 128 ve Tsang'dan 1997: 85'ten Akt. Koç, 2009: 154.**

Tablo 5'ten hareketle örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğu ifade edilebilir. Örgütsel öğrenme daha çok bir örgütün nasıl öğrendiği ile ilgilenirken, öğrenen örgütler bir örgütün nasıl öğrenmesi gerektiği ile ilgilenmektedir. Yani öğrenen örgütler öğrenmek için bir eylemde bulunması gerekmektedir.

### **3.3.Türkiye'de Belediyeler**

Yerel yönetimler, dünyada kamu yönetiminin en önemli unsurlarından birisidir. Yerel yönetimler, kamu tüzel kişiliği olarak kanunlar çerçevesinde belli bir düzene göre görevlerini yerine getiren birimlerdir (Koçak, 2013: 85). Türkiye'de yerel yönetimler bütün anayasalarımızda bulunmaktadır. Özellikle 1982 Anayasası, yerel yönetimlerin kendisine en çok yer bulduğu Anayasadır (Eryılmaz, 2016: 178).

1982 Anayasasının 127. Maddesinde yerel yönetimler düzenlenmiştir : “ ... *mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.*” Buradan hareketle yerel yönetimlerin bir anayasal kavram olduğu anlaşılmıştır. Türkiye’de yerel yönetim anlayışı Osmanlı İmparatorluğu’ndan beri gelen izler taşımaktadır. Şöyle ki günümüzde yerel yönetimler hakkında birçok değişiklikler olsa da Osmanlı döneminden kalan güçlü devlet ve yerel yönetimlerin merkeze bağlılığı devam etmektedir.

1982 Anayasası’nın 127.maddesinde Türkiye’de üç türlü yerel yönetim biriminden bahsetmektedir. Bunlar: il özel idaresi, belediye ve köydür. Belediyeler, diğer yerel yönetim birimlerine göre daha fazla önemli görülmektedir. 2014 yılından önce 16 olan büyükşehir belediye sayısının 2014 yılından sonra sayısının artması (30) ve sınırlarının il mülki idare sınırı olması nedeniyle ülke nüfusunun yaklaşık %90’dan fazlası belediye sınırları içerisinde yaşar hale gelmiştir (Eryılmaz, 2016: 191). Belediyelerin Türkiye’de yönetim alanında yaklaşık yüz yılı aşkın bir varlığı kabul edilmektedir. 19.yy’ın ikinci yarısından sonra Türkiye’de belediyelerin kurulması yaygınlaşmıştır. Özellikle 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Kanunu, belediyecilikle ilgili ilk yasal düzenlemedir (Koçak, 2013: 179). Bu kanunun ülkemizdeki belediyecilik hizmetlerine önemli katkıları olmuştur. 75 yıl sonra 3 Temmuz 2005 tarihinde 5393 sayılı Belediye Kanunu kabul edilinceye kadar 1580 sayılı kanun uygulamada kalmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda belediye şöyle tanımlanmaktadır: “Belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliğidir” (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2019).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda 1923 yılında 421 olan belediye sayısı, 1950 yılında 628, 1970’te 1303, 1980’de 1727, 1990’da 2061, 2000’de 3215, 2010’da 2950, 2014’te de 1397’dir (Şarbak, 2017: 15).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle cumhuriyetin ilk yıllarından 2000’li yılların başlarına kadar belediye sayısındaki artış göze çarpmaktadır. 2010 yılından sonra özellikle 2014 yılında yürürlüğe giren 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde

Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ciddi bir reform hareketi olarak görülebilir. Büyükşehir belediyelerinin kurulması ile o illerde bulunan İl Özel İdareleri ve köyler kaldırılmıştır. Ayrıca belde belediyelerin varlığına son verilerek de belediyeçilik alanında köklü bir düzenleme yapılmıştır (TBB, 2017: 15). Günümüzde Türkiye nüfusunun %94'ü belediye sınırları içerisinde yaşarken yaklaşık olarak 4/5'i Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yaşamaktadır(TBB, 2017: 15). Aşağıdaki Tablo 6'da belediyelerin statülerine göre sayısı ifade edilmektedir:

**Tablo 6.**Statülerine Göre Belediye Sayıları ve Nüfus

Belediye Türü	Sayısı	Nüfus
Büyükşehir Belediyesi	30	61.837.649
Büyükşehir İlçe Belediyesi	519	
İl Belediyesi	51	6.883.181
İlçe Belediyesi	402	4.950.918
Belde Belediyesi	395	1.339.595
Toplam	1397	79.911.343

**Kaynak: 2017 TBB dergisi.**

Büyükşehir belediyelerinin kurulması ve yerel yönetim birimlerinin yeniden düzenlenmesi sonucunda yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi belediye nüfusunda bir artış meydana gelmiştir. Yine tablodan hareketle büyükşehir belediyelerinin olduğu şehirlerde nüfus oranları artmış diğer küçük illerin belediyelerinin hizmet getirdiği nüfus oranı azalmıştır. Yapılan bu tür düzenlemeler Türkiye'de yerel yönetimler için önemli reform hareketleri olarak görülmektedir. Nüfusun büyük çoğunluğunun büyükşehir belediye sınırları içerisinde yaşıyor olması ve gelecekte de şehirlerde yaşayan nüfusunun artacağı düşünüldüğünde, Türkiye'de büyükşehirlerin sayısında bir artış meydana gelebileceği ifade edilebilir.

### 3.3.1. Türkiye'deki Belediyelerin Örgütsel Sorunları

Yukarıda Türkiye'de yerel yönetim birimlerinden birisi olan belediyenin tarihi hakkında bilgi verilmişti. Bu bölümde belediyelerin karşı karşıya kaldıkları güncel sorunlar üzerinde durulacaktır.

Türkiye'de yerel yönetimlerin yıllardır ifade edilen ve çözüme kavuşturulamayan sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların önemli bir kısmının genel kamu yönetimi sistemi, kamu personel sistemi ve yerel yönetim sisteminden kaynaklandığı; bir kısmının da örgütsel sorunlar olduğu görülmektedir (Yüksel, 2008: 367). Her ne kadar kamu yönetim sistemi ve yerel yönetim sisteminden kaynaklanan sorunlar olsa da önemli sayılabilecek bir diğer sorun ise örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Örgütsel sorunların büyük bir kısmı genel olarak mali, yönetsel ve mevzuat kaynaklı sorunlardır. Yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunların, kamu yönetimi ve personel sisteminden kaynaklanan sorunlar bir tarafa bırakıldığında, önemli bir kısmının örgütsel düzeyde yönetim zafiyetine dayandığı ifade edilebilir (Yüksel, 2008: 367).

Yerel yönetimlerin örgütsel sorunları öğrenme, öğrenen örgüt kavramları ile yakından ilişkilidir. Yerel yönetimlerin örgütsel sorunları arasında: Kısa vadeli politika oluşumu, değişime direnç, katı bürokratik yapı ve yönetime katılma eksikliği, performans düşüklüğü, kişisel ve örgütsel vizyon eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik sayılabilir (Yüksel, 2008: 367).

Yerel yönetimlerin politikalarının yukarıda ifade edilen kapalı bir sistem içerisinde oluşturulması ciddi bir sorundur. Çünkü bu sistem içerisinde resmiyet ve halktan uzak politikalar oluşturmak esastır. Yerel yönetim birimlerinin halka en yakın birimler olduğu gerçeğinden hareketle yerel yönetimlerin hem yönetsel hem de mali açıdan sorunlarla karşı karşıya kalması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerel yönetimler halka en yakın birimler olarak görülse de uygulamada hala kapalı bir yapı içerisinde olması, yerel yönetimlerin günümüzde devam eden sorunlarından sadece birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yerel yönetimlerde kısa vadeli politika oluşumu ise diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle teknoloji ile birlikte gelişen kentler kısa vadeli politikalarla görünürde olumlu etkileniyor gibi olsa da uzun vadede olumsuz



etkilenebilmektedirler. Kentler için planlanan günlük politikaların aslında geleceğe karşı bir tehdit tehlikesi oluşturduğu ifade edilebilir. Kentsel hizmetlerin teknoloji ile birlikte giderek çeşitlilik göstermesi ve teknolojinin insan yaşamındaki yerinin giderek artması kısa vadeli politikaların aslında günü kurtarmaktan öteye gidemeyeceğinin önemli bir delili sayılabilir. Kentsel alanda üretilen kısa vadeli politikaların uygulamasında yapılabilecek çeşitli teknik hataların, gelecek nesiller için olumsuz bir durum teşkil edeceği unutulmamalıdır. Kısa vadeli kentsel politikalar kentsel gelişme için kalıcı bir çözüm üretemeyebilir. Planlama, bugüne kadar olduğu gibi gelişmenin gerisinden giden değil, gelişmeyi yönlendiren bir planlama anlayışına uygun gerçekleştirilmelidir (Görmez, 2001: 138). Yerel yönetimlerin kentsel politikaları kısa vadeli çözümler için değil de uzun vadeli çözüm oluşturabilecek şekilde üretmeleri kentler için daha faydalı ve gelecek nesiller için de daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Yerel yönetimler için önemli bir sorun ise değişime karşı bir direnç göstermektir. Türkiye’de yerel yönetimler için değişim, tercih edilmeyen bir durum olarak ifade edilebilir. Özel sektör için değişimin önemi, kamu sektörüne göre daha fazla kavranmış ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda özel sektör kamu sektörüne oranla kendisini değişimin rüzgârına kaptırmıştır diyebiliriz. Türkiye’de yerel yönetimler eski sistemin izlerini hala taşımaktadırlar. Kamu yönetiminde değişiklik ve reform hareketlerine karşı oluşturulan kamuoyu beraberinde yerel yönetimleri değişimin kapılarını kapamaya itmektedir (Yüksel, 2008: 368).

Katı bir bürokratik yapı, yerel yönetimler için önemli bir diğer sorundur. Yerel yönetimler planlama yaparken ve politikalar üretirken bünyelerinde faaliyet gösteren çalışanlara yeteri kadar danışmama veya onları sürece dâhil etmeme gibi hareketlerde bulunabilmektedirler. Yerel yönetimlerin bünyelerinde çalışan bireylerin karar alma süreçlerine katılmaları ve görüş bildirmeleri, hem kurumun gelişimi hem de bireylerin kendilerini geliştirmeleri açısından faydalı bir etkinlik olacaktır. Hizmet kalitesinin artırılmasını büyük ölçüde etkileyeceği düşünülen katı bürokratik yapının aşılması yerel yönetimler için kararların daha hızlı ve daha sağlıklı bir şekilde verilebilmesinin ve politikaların daha gerçekçi olabilmesinin yolunu açacaktır diyebiliriz.

Yerel yönetim birimlerinin ve çalışanlarının performanslarını belirleyememek ve bu durumla bağlantılı kaynakların verimsiz kullanımı ve israfların ne durumda olduğunun bilinmemesi de ciddi bir sorun olarak ifade edilebilir. Kurum çalışanlarının ve kurumların verimliliğini artıracak politikaların üretilmesi ve israfların en asgari seviyelere inmesini sağlayabilecek uygulamalar üretmek yerel yönetimlerin performansına önemli katkılar sunabilir.

Yerel yönetimlerin politikalar üretirken bir başka eksik kaldığı nokta ise vizyon eksikliğidir. Her yerel yönetimin iyi veya kötü derecede ulaşmak istediği bir hedefi vardır. Bir vizyona sahip olmak yerel yönetimler için kaynakların etkin kullanımı, gerekli ihtiyaçların belirlenmesi, hizmet getirdiği vatandaşların memnuniyetlerini artırması bakımından son derece önemlidir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için ya da tam anlamıyla başarıya ulaşmasını sağlamak için kurum içindeki çalışanların sürece dâhil edilmesi şarttır. Yerel yönetim birimlerimiz bununla ilgili çalışmalar yapmışsa da eksiklikler göze çarpmaktadır. Çalışanların etkin katılımı ile belirlenen vizyona ulaşmada kurum içi ortak çalışmanın yerel yönetim birimlerinde yaygınlaşması beklenmektedir.

### **3.3.2. Türkiye'deki Belediyelerin Örgütsel Sorunları ve Örgütsel Öğrenme**

Yerel yönetimlerin önceki bölümde anlatıldığı gibi çok çeşitli sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların çözümü için sunulan projelerin gerek yüzeysel olması gerekse irade eksiklikleri sebebi ile sorunların çözümün gerçekleşemediği aksine artış gösterdiği ifade edilebilir. Bu sorunların aşılması ve yerel yönetim birliklerinin performansını artırabilmek için yerel yönetim birliklerinin ciddi bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Köseoğlu, 2010: 95).

Yerel yönetimlerin en temel sorunlarında birisi belki de en önemlisi teknolojiyi ve yenilikleri tam anlamıyla öğrenememesidir. Yani yerel yönetimlerin en büyük eksikliklerinden birisi de öğrenmedir. Öğrenme günümüzde daha da önemli bir hale gelmiştir. Öğrenme, sadece bireyler için değil kurumlar için de hayati bir durum teşkil etmektedir. Zira öğrenmeye önem veren örgütlerin ayakta kaldığı, öğrenmeye karşı direnen örgütlerin ise yok olduğu görülen bir gerçektir. Yerel yönetim literatürü incelendiğinde, “öğrenmenin” bir sorun olarak işlenmediği

görülmektedir. Oysa yerel yönetim çalışanlarının ve yerel yönetimlerin öğrenme yetersizliği ve isteksizliği, üzerinde durulması ve çözüme kavuşturulması gereken önemli bir sorundur. Öğrenme sorununun giderilmesi, aslında diğer birçok sorunun da giderilmesine ciddi katkılar sağlayabilecektir (Yüksel, 2008: 370).

Günümüzde Türk yerel yönetimleri; yerel yönetimlerin evrensel niteliklerinin en önemlisini oluşturan özerk, güçlü ve demokratik bir kurum olma niteliğinden yoksundur. Dolayısı ile Türkiye’de yerel yönetimler, 21.yüzyılın eşliğindeki Türk toplumunun; etkinlik, verimlilik ve kamu yararı doğrultusunda hizmet üreten ve halkın etkili olduğu, katıldığı ve yön verdiği bir yönetime sahip olma özlem ve beklentisine cevap vermekten uzak bulunmaktadır (Yalçındağ, 1995: 31).

Özellikle belediyeler, Türk yerel yönetim birimleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadırlar. Yaklaşık yüz elli yıllık bir geçmişi bulunan belediyelerin varlığı yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması açısından oldukça önemli bir olgudur. 1930 yılında kabul edilen 1580 sayılı Belediye Kanunu ve 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye kanunu belediyelerin geliştirilmesi için uygulamaya konulmuştur. 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanunu’ndan en önemli farkı Avrupa Yerel Özerklik Şartı (AYYÖŞ) ve yeni kamu yönetimi anlayışına göre hazırlanmış olmasıdır (Eryılmaz, 2016: 191). Yeni Belediye Kanunu’nun uygulamaya konulmasındaki en önemli amaç ise belediyelerin sorunlarına karşı çözüm üretebilmektir. Zaman içerisinde değişen şartlar ve teknolojinin getirmiş olduğu kolaylık sebebi ile yerel yönetimlerin yapmakla yükümlü olduğu hizmetlerin yeterliliği vatandaşlar tarafından sorgulanmaya başlanmıştır. Hizmetlerin çeşitlendirilmek istenmesi belediyeleri yeni yollar bulmaya itmiştir. Öğrenme olgusu karşısında isteksiz olan yerel yönetimler ve çalışanları üzerinde gerekli eğitimler düzenlenmemesinden dolayı öğrenme, yerel yönetimler için ciddi bir sorun olmaya devam etmektedir. Yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle öğrenme kabiliyetinin geliştirilmesi şarttır. Yerel yönetimlerin, kamu yönetimi sistemi içerisinde olması nedeniyle öğrenen örgütler haline gelmelerini beklemek gerçekçi görünmemektedir. Ancak en azından örgütsel öğrenme hızını artırabilmesi mümkündür (Yüksel, 2008: 372).

Yerel yönetimlerin en önemli sorunlarından bir diğeri ise katı bürokratik yapının varlığıdır. Geleneksel yönetim sistemimizden gelen alt-üst ilişkisinin varlığı kamu kurumlarında grup halinde öğrenmeyi zorlaştırmakta ve öğrenmeye olan ilgiyi azaltmaktadır. Buna rağmen yerel yönetim birimleri hizmet üretmeye devam etmektedirler fakat yerel yönetim birimlerinin, halkın isteklerinin çeşitliliğinin giderek artması sonucu farklı yollar aramaları beklenen bir durum olacaktır. Örneğin özellikle 2000’li yıllardan sonra giderek yaygınlaşan “Kardeş Şehir” uygulamaları belediyeler için birer öğrenme aracı haline gelebilmektedir. Bu çalışmada, TBB ve O’nun kardeş şehir ilişkilerinden hareketle kardeş şehir ilişkilerinin belediyeler tarafından birer öğrenme aracı olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bu sayede literatürde kendisine yeteri kadar yer bulamamış yerel yönetimlerin önemli sorunlarından birisi olan öğrenmenin önemine dair farkındalığın artırılması hedeflenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BELEDİYELERİN KIYASLAMA VE ÖĞRENME ARACI OLARAK KARDEŞ ŞEHİR UYGULAMALARI

#### 4.1.Kardeş Şehir Kavramı

Kardeş şehir; coğrafi olarak birbirinden uzak konumdaki iki şehrin, uluslararası düzeyde kültürel, ekonomik, hizmet sunumu ve benzeri konularda ortak faaliyetler yürütmek üzere dostane ilişkiler kurmasını ifade eden bir kavramdır (Oktay, 2014: 13). Kardeş şehir kavramı Türkiye’de kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası literatür incelendiğinde “Town Twinning” ve “Sister City” kavramlarının kardeş şehir kavramları yerine kullanıldığı görülmüştür.

Kardeş şehir; yerel yönetimlerin uzun vadeli uluslararası faaliyetlere dâhil olmak ve kendi menfaatlerini uluslararası arenada görünür kılmak adına atılan ilk adım olarak kabul edilmektedir (Ogawa, 2012: 11). İki ülkedeki şehirler arasında geniş tabanlı ve uzun vadeli olarak kurulan bir ortaklık olarak ifade edilmektedir (www.sister-cities.org, 16.04.2019). Bu ortaklık kültürel, ticari ve sosyal açıdan pek çok farklı sebebe dayanabilir.

#### 4.1.1.Kardeş Şehir Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kardeş şehir uygulamalarının tarihçesi çok eskilere dayanmakla birlikte ilk örneğini 836 yılında görmemiz mümkündür. Uzak toplumlar arasındaki dostlukların ve kültürler arasındaki ortaklıkların en eski biçimi olan kardeş şehir uygulaması, Alman şehri Paderborn ve Fransız şehri Le Mans arasında kurulmuştur (Ogawa, 2012: 11). Kurulan bu iş birliği ilişkisi kültürel olarak kabul edilmektedir (Ogawa, 2012: 11).

Bilinen ilk eşleştirme, Fransa’daki Keighley ile Poix-du-Nord in Nord şehirleri arasında Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra yapılmıştır (Öktem, Göçoğlu, Tunç, 2016: 53). 1900’lü yılların başlarında Avrupa’daki savaşların yaşattığı yıkımlar ve ekonomik bunalımların çokluğu nedeniyle kardeş şehir uygulamaları çok rağbet görememiştir. Gerçek anlamda kardeş şehir uygulamalarının ülkeler tarafından fark edilmesi Birinci Dünya Savaşı sonrası oluşmuştur (Özmen, 2018: 56). Özellikle İkinci Dünya Savaşı’nın yıkıcı etkisi ile harap olan Avrupa şehirleri arasındaki gerginliği bitirmeyi amaçlayan kardeş şehir uygulamaları, bu bakımdan önemli bir rol üstlenmişlerdir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'daki vatandaşlar ve politikacılar, toplumun vizyonunu oluşturmak için Avrupa ülkeleri arasındaki yakın bağların geliştirilmesi gerektiğini anlamışlardır. Bu şekilde daha huzurlu ve birlik içinde olan Avrupa şehirleri oluşturma çabası içerisine girmişlerdir. Bu eşleştirme "kardeş şehir" olarak nitelendirilmektedir (Akman ve Akman, 2017: 230).

Bu tür uluslararası ilişkiler uzun zamandır var olmasına rağmen İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Batı Avrupa'da icat edilen ve organize edilen kardeş şehir uygulaması ilk faaliyet olarak kabul edilmektedir (Ogawa, 2012: 11). İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkisini hisseden Avrupa, barışın kalıcı olabilmesini sağlamak için kardeş şehir ilişkilerine önem göstermiştir (Özmen, 2018: 56). Diğer bir deyişle 2. Dünya Savaşı'ndan çıkan Avrupalı ülkeler, öncesinde birbirleriyle savaş içinde buldukları ülkelerle barışı sağlamlaştırmak adına diplomatik bir yol olarak kardeş şehir ilişkilerini gerekli görmüşlerdir (Aktulun, 2015: 68-69).

Kardeş şehir ilişkisinin kurulma amacını ABD Başkanı Eisenhower 1950'deki konuşmasında "uluslararası iletişim ve etkileşimin kişiden kişiye seviyesinden şehirden şehre seviyesine çıkarılarak uluslararası anlayışın artırılması ve barışın teşvik edilmesi" olarak belirtmiştir (Cremer 1998: 449'den Akt. O'Toole, 2001: 403). ABD Başkanı Eisenhower aynı konuşmasında şunları da ifade etmiştir: "*Dünyanın farklı şehirlerindeki insanlar arasında bağlar yaratarak, barış ve refahın merkezi olabilecek bir organizasyon öngörmüştür. Eisenhower, bu ilişkileri şekillendirerek, farklı kültürlerden insanların farklılıklarının gözetilmesi ve çatışmaların azaltılmasını sağlayacak ortaklıklar kurulması gereklidir.*" (www.sistercities.org, 16.04.2019). Burada ifade edilen barışın teşvik edilmesi, günümüzde geçmişteki faturaları ağır olan savaşların tekrar yaşanmaması ve kentlerin birbirleri ile demokratik bir bağ kurması ile açıklanabilir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra örgütler tarafından çeşitli kardeş şehir ilişkileri geliştirilmeye başlanmıştır (Oktay, 2014: 14). Bunlardan her ikisi de 1951 yılında kurulan iki önemli model; Avrupa Belediyeler Konseyi (CEMR) ve Birleşmiş Kentler Örgütü (UTO) ile ilişkili modellerdir (Ogawa, 2012: 11). Kurulan bu iki örgüt, kardeş şehir ilişkilerinin geliştirilmesi için gayret göstermişlerdir. CEMR için kardeş şehir ilişkilerinin kurulma amacı, Avrupa'nın birliğini desteklemek iken UTO

ise kardeş şehir uygulamasına 2. Dünya Savaşı sonrası dönemdeki jeopolitik ve jeo-ekonomik ilişkiler açısından bakmaktadır ve kardeş şehir ilişkilerini farklı gruplar arasında kurulması öngörülen bir köprü olarak görmektedir (Clarke, 2011: 118).

Bu iki örgüt kardeş kent uygulamalarına destek vermek için Avrupa'daki yerel yönetimleri incelemiş ve birçok eşleştirme yapmıştır. CEMR'de eşleştirme; "Bir Avrupa bakış açısıyla bu yolda harekete geçmeyi, sorunlarıyla yüzleşmeyi ve kendi aralarında giderek daha da yakınlaşan dostluk bağları geliştirmeyi amaçlayan iki topluluğun bir araya gelmesidir." (<http://www.twinning.org>, 16.04.2019). Bu eşleştirmenin amacı aslında yerel yönetimler arasında iş birliği kurmak ve çeşitli kültürlerden insanları bir araya getirmektir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle Batı Avrupa'da belirginleşen kardeş şehir ilişkileri ABD'de görülmeye başlanmıştır. Amerika'da kardeş şehir ilişkilerinin başlangıcı, 11 Eylül 1956 tarihinde ABD Başkanı Dwight D. Eisenhower tarafından Beyaz Saray'da yapılan konferansta People to People Program (Halklar Arası Programının) oluşturulmasıyla atılmıştır (Cremer vd., 2001: 380).

1950-1960'lı yıllarda kardeş şehir ilişkisinin aynı zamanda kültürel anlamda bir iş birliğine, 1970'li yıllarda ise ağırlıklı olarak ekonomik ilişkilere dönüştüğü görülmektedir (Özmen, 2018: 58). Ticari ilişkilerin geliştirilmek istenmesi ve ekonomik ilişkilerin canlı tutulması temel hedef olarak benimsenmişken, Soğuk Savaş döneminde Batılı ülke belediyeleri ile Doğu Bloku ülke belediyelerinin kardeşliği en azından kültürel ilişkilerin sürmesine de olanak sağlamıştır (Aktulun, 2015: 70). Diğer bir deyişle, 1970'li yıllarda kardeş şehir ilişkileri, ekonomi ve ticaret alanlarına yoğunlaşırken aynı zamanda kültürel anlamda da ilişkiler devam etmiştir diyebiliriz.

1980'li yıllara gelindiğinde ise kardeş şehir uygulaması, eski Doğu Bloku ve Üçüncü Dünya ülkelerine doğru yayılmaya devam etmiştir (Clarke, 2011: 115). Avrupa'da Yunanistan, Portekiz ve İrlanda gibi en dıştaki ülkeler yanında İspanya, İsveç, Avusturya, İsviçre, Finlandiya gibi daha gelişmiş ülkelere de yaygınlaşmıştır. Avrupa dışında Avustralya ve Yeni Zelanda'da kardeş şehir işbirliklerinin sayısı artmıştır. Çin, Filipinler, Tayvan ve Güney Kore'de bu konuda gelişme daha yavaş

olmuştur. Uzak Doğu’da özellikle Hong Kong’un kardeş şehir ilişkileri öne çıkmıştır (Zelinsky, 1991: 10).

Türkiye’de ise kardeş şehir ilişkilerinin 1980-2000’li yıllarda ortaya çıktığı söylenebilir (Aktulun, 2015: 71). Özellikle Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİ)’nin 1992 yılında kurulması ile bu dönemdeki kardeş şehir ilişkilerinin kurulmasının amacının ticari faaliyet olduğu ifade edilebilir. KEİ’nin amacı; KEİ üyesi ülkelerin potansiyellerinden, coğrafi yakınlıklarından, ekonomilerinin birbirlerini tamamlayıcı özelliklerinden yararlanarak aralarındaki ikili ve çok taraflı ekonomik, teknolojik ve sosyal ilişkileri çeşitlendirmeleri ve daha da geliştirmeleri, böylelikle Karadeniz havzasının bir barış, istikrar ve refah bölgesi olmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için seçilen araç ise ekonomik iş birliğidir (<http://disiliskiler.kulturturizm.gov.tr>, 2019 ).

1990’lı yıllardan itibaren gelişme gösteren Türkiye’deki belediyelerin dünyanın çeşitli bölgelerindeki yerel yönetimler ile kurdukları kardeş şehir ilişkileri günümüzde önemli bir seviyeye ulaşmış durumdadır (Oktay, 2014: 17). Belediyelerde kardeş şehirler ile ilgilenen özel birimlerin kurulması, bu birimlerde istihdam edilen personelin nitelikli hale getirilmesi ve yabancı dil bilgisine sahip olması, kardeş şehir uygulamalarının Avrupa Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliği tarafından desteklenmesi bu sayısal artışın nedeni olarak ifade edilebilir (Akman ve Akman, 2017: 232).

#### **4.1.2. Türkiye’de Kardeş Şehir Oluşturulmasında İzlenecek Adımlar**

Kardeş şehir ilişkisinin kurulması aşamalı bir süreçtir. Bu aşamaları belediyelerin atmaları gereken adımlar olarak tarif edecek olursak, kardeş şehir kurmak isteyen bir belediyenin izlemesi gereken yol şöyle ifade edilebilir: Başlangıç süresi, ortakların belirlenmesi, durum ve ihtiyaçların belirlenmesi, beklentiler (TBB, 2012: 9).

##### **4.1.2.1. Başlangıç Süreci**

Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 74. maddesi, belediyelerin yurtdışı ilişkileri hakkında hükümler içermektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 74. maddesi; “*Belediye, belediye meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve*



*organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir. Belediye bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir.” Aynı maddenin devamında ise “yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izninin alınması zorunluluğu” net bir şekilde kanunda belirtilmiştir. Bununla birlikte, aynı maddenin devamında “yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izninin alınması zorunluluğu” ifade edilmiştir(5393 Sayılı Belediye Kanunu, 04.05.2019). 2018 yılında yapılan kanun değişikliğinden önce belediyelerin yurt dışı ilişkileri kurabilmesi için İçişleri Bakanlığı’nın izni gerekmekteydi. Yukarıda ifade edilen ilgili kanun değişikliği ile artık izin alınması gereken Bakanlık Çevre ve Şehircilik Bakanlığı olarak değiştirilmiştir.*

Türkiye’de belediyelerin diğer belediyeler ile iş birliği yapmak amacıyla kurulması planlanan kardeş kent uygulamaları belediye meclisinin görevleri arasında sayılmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediye meclisinin görev ve yetkilerinin belirtildiği 18. Maddede meclisin bu konudaki yetkisi: “ Yurt içindeki ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına, ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek” şeklinde ifade edilmiştir. Maddede ifade edildiği üzere belediye meclisi, yurt içi kardeş şehir ilişkisi kurmada doğrudan yetkiliyken, yurt dışı bir kardeş şehir ilişkisi kurmak için belediyenin Çevre ve Şehircilik Bakanlığından izin alması gerekmektedir.

Aynı şekilde 5302 sayılı İl Özel İdaresi’nin 10. maddesi de yukarıda ifade edilen yetkiyi il genel meclisinin görevlerinden birisi olarak tanımlamaktadır. Bu madde ile il genel meclisi, “*Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahallî idareler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına ve diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya*” karar vermektedir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, Türkiye’de yerel yönetim birimlerinin yurt dışı ilişkileri kurabilmesi, Türkiye’deki yerel yönetimlere, diğer devletlerin yerel yönetimleri ile ortak faaliyet yapabilme imkanı sağlamıştır. Ancak Türkiye, kurulacak olan bu kardeş şehir ilişkileri kapsamında oluşabilecek herhangi bir sorun için de önlemler almıştır. Buna göre Türkiye, AYYÖŞ’nin 10.maddesinde düzenlenmiş olan yerel makamların birlik kurma ve birliklere katılma hakkındaki kanun maddesinin iki bendine çekince koymuştur:

- *“Her devlet, yerel makamların ortak çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için birliklere üye olma ve uluslararası yerel makamlar birliklerine katılma hakkını tanıyacaktır.*
- *Yerel makamlar, kanunla muhtemelen öngörülen şartlar dâhilinde, başka devletlerin yerel makamlarıyla işbirliği yapabilirler.”*

İki belediye arasında kardeş şehir ilişkisi kurulmadan önce hazırlanması gereken belgeler ve alınması gereken izinler bulunmaktadır. Kardeş kent ilişkisinin kurulması için Çevre ve Şehircilik Bakanlığı genelgeler yayınlamaktadır ve kardeş şehir ilişkisi kurmak isteyen belediyelerin Bakanlığa gönderecekleri resmi izin belgesinin ekine bazı belgeleri de eklemeleri zorunludur. Bunlar; “kardeş şehir ilişkisi kurmak isteyen belediye ile ortak olunacak yabancı belediye hakkında temel bilgileri içeren bir not”, “kardeş şehir ilişkisinin kapsamını (hangi alanda veya alanlarda iş birliği yapılacağı), amacını, işbirliğinden beklenen faydaları belirten bilgi notu”, “kardeş şehir ilişkisi kurulmasına dair belediye meclis kararı, imzalanacak Kardeş Şehir Protokolü ’nün bir örneğidir” (TBB, 2012: 8-9). Artık değişen ilgili kanunla iki belediye arasındaki Kardeş Şehir Protokolü, Çevre ve Şehircilik Bakanlığının onayından sonra imzalanacaktır.

#### **4.1.2.2.Durum ve İhtiyaçların İncelenmesi**

Kardeş şehir ilişkilerinde başlangıç sürecinde en önemle üzerinde durulması gereken meselelerin başında iki şehrin ihtiyaçlarının neler oldukları gelmektedir. Belediyeler öncelikle neden başka belediyeler ile kardeş şehir olmak istediklerini düşünerek hareket etmeleri gerekmektedir. Asıl konu neden ortaklık yapılmasının istendiğidir. Çünkü kardeşlik ilişkilerinin her iki tarafın da menfaatlerine karşılık vermesi gerekir (Aktulun, 2015: 76-77).

Kentin ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak, belediye yönetimi ve hizmet sunumu kalitesini geliştirmek, karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunmak, AB sürecine yerel düzeyde dahil olmak ve geliştirmek, sürdürülebilir kalkınma, iklim değişikliği, sosyal gelişme gibi nedenler kardeş şehir ilişkisi kurma amacını tarif ediyor olabilir (TBB, 2012: 9).

Durum ve ihtiyaçların gerekli önem gösterilmeden üstün körü belirlenmesi ile kurulan kardeş şehir ilişkilerinin ömrünün kısa olduğu son zamanlardaki örneklerden anlaşılmaktadır. Bu durumdan dolayı günümüzde ilişkilerin kesildiği veya durma noktasına gelen kardeş şehir örneklerine sıklıkla rastlamak mümkündür. Ancak en doğrusu önce belediyenin bir öz değerlendirme yaparak iyi, kuvvetli olduğu alanları, gelişme ihtiyacı olan zayıf olduğu yanları belirlemek ve bunlardan hangilerini ortaklığa konu etmek istediğine karar vermesi olacaktır (TBB, 2012: 9).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere durum ve ihtiyaçların belirlenmesi, kardeş şehir ilişkisi kurmak için seçilecek ortağın belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

#### **4.1.2.3.Ortakların Belirlenmesi**

Yukarıda ifade edilen durum ve ihtiyaçların belirlenmesinden sonra belediyeler kendi ihtiyaçlarını göz önüne alarak en uygun belediyeler ile kardeş şehir ilişkileri kurmak için harekete geçmelidirler. Doğal olarak kardeş şehir ilişkilerinde iş birliği içerisine girecek belediyelerin birbirleri ile benzerlikleri çok önem taşımaktadır.

Sıfırdan bir kardeş kent arayışı içindeyseniz önceki adımda belirlediğiniz amaca uygun bir belediye bulmanızda yarar vardır. Bunu yapmanın yolu da ortak aramaya başlamadan önce nasıl bir ortak istediğinize dair net bir resim çizmektir (TBB, 2012: 10).

Kardeşlikle gerçekleştirmek istediğiniz amacınıza uygun ortak için kendinize sorup yanıtlamanız gereken bazı sorular vardır. Bunlardan bazıları; “ Aradığımız ortak belediye, kentsel bir bölge içinde mi kırsal bir bölge içinde mi yer almalı?” “Nüfusu ne kadar olmalı?”, “Ekonomik yapısı; sosyal yapısı, nüfus yapısı, ve diğer özellikleri nasıl olmalı?”, “Hangi ülkeden belediyelerle ortaklık kurmak amaçlarımıza daha uygundur?”. Bu ve benzeri sorularla olası kardeş şehrin profilini

çıkartmanızda fayda vardır. Bu soruları ve yanıtlarını aklınıza geldiği gibi kurabilir ve sonunda bir kardeş şehir profiline ulaşabilirsiniz. “Şu amaçla(r)la kuracağımız kardeş şehir ilişkisine uygun ortak kent şu ülkeden / ülkelerden birinden, şu büyüklükte, şu sektörlerde ileri gitmiş ama bizimle şu alanlarda bir arada hareket etmeyi isteyecek, birlikte şu bakımlardan fayda sağlayacağımız bir belediye olmalıdır.” gibi bir cümleyi kurabilmelisiniz (TBB, 2012: 10).

Yukarıda ifade edildiği gibi belediyelerin kardeş şehir ilişkisi kurmak için bir ortak belirleyebilmeleri bakımından öncelikle belirledikleri amaca uygun bir ortak bulmaları gerekmektedir.

#### **4.1.2.4. Kardeş Şehir Uygulamaları ile Erişilebilecek Kaynaklar**

Kardeş şehir ilişkileri karşılıklı saygı ve yardımlaşma temeline dayanmaktadır. Kurulan her kardeş şehir ilişkileri başlangıçta çok iyimser ve olumluysen sonraları bu ilişkiler arasında problemler yaşanabilmektedir. Kardeş şehir ilişkisi kuran tarafların belirledikleri hedeflere ulaşmada güçlükler çektikleri bilinen bir gerçektir. Bu durum da iş birliği ile yürütülen projelerin başlayamamasına veya yarıda kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumun engellenmesi için uluslararası kuruluşlar, yerel yönetim birimlerinin gelişmesi için politikalar üretmişlerdir (Özmen, 2018: 84). Yerel yönetimler; uluslararası kuruluşların zaman zaman verdikleri eğitimlere dâhil olarak, zaman zaman da verdikleri finansal desteklerden faydalanarak kendi sınırları dışındaki yerel yönetimlerle ortak hareket etme imkânına kavuşmaktadırlar. Bu kuruluşların içerisinde Türkiye’de verdikleri destekler nezdinde değerlendirme yapıldığında Dünya Bankası (DB), Birleşmiş Milletler (BM) ve Avrupa Birliği (AB) öncelikli olarak göze çarpmaktadır (Durukal, 2013: 47). DB, misyonunu ve faaliyetlerini yoksulluğun ortadan kaldırılması ve sürdürülebilir kalkınmayı gerektiren “Milenyum Kalkınma Hedefleri”ne ulaşmak üzere yoğunlaştırmış bir kuruluştur (Dinçer, 2010: 29). Ülkemizde DB’nin yerel yönetimler arasından ortaklar bulmak yerine, merkezi yönetim eliyle desteklediği yerel yönetimlerin kalkınmasına yönelik projeler mevcuttur (Durukal, 2013: 47).

Bir diğer kuruluş olan BM, II. Dünya Savaşı sonrası dünya barışı ve sosyal gelişim çalışmalarını sürdürmek üzere 51 ülke tarafından 24 Ekim 1945 tarihinde oluşturulan ve üye sayısı zamanla 192’ye ulaşan tek uluslararası teşkilattir. Birleşmiş

Milletler dört temel amaç çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Birleşmiş Milletler Anlaşması, 2000: 4-5):

- Uluslararası barış ve güvenliğin korunması,
- Ülkeler arasında dostane ilişkilerin kurulması,
- Uluslararası ekonomik, sosyal, kültürel, insani sorunların çözümünde işbirliği yapılması ve temel insan hak ve özgürlüklere gerekli saygının gösterilmesinin teşvik edilmesi,
- Ortak çıkarların elde edilmesi hususunda milletler arasında uyumu sağlayan bir merkez olunması.

Birleşmiş Milletler yerel yönetimleri ilgilendiren desteklerini alt programlarından biri olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) aracılığıyla gerçekleştirmektedir. UNDP'nin gerçekleştirdiği programların birçoğu yerel paydaşları ilgilendirdiği gibi doğrudan yerel yönetimleri ilgilendiren çalışmaları da bulunmaktadır (Durukal, 2013: 49).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle BM, yerel yönetim birimlerinin gelişmesi için faaliyetlerde bulunan ve yerel yönetimlere proje karşılığı hibe sunabilen bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır.

AB, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'nın uğradığı yıkımdan kurtulmak için bazı çözümler üretmek durumunda kalması sonucu ortaya çıkmış bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa ülkelerinin ortak değerler çerçevesinde bir araya gelmesi ve özellikle refahı artıracak şekilde ekonomik alanda kuvvetli bir işbirliğinin başlatılması düşüncesi AB'nin kurulmasında etkili olmuştur (Durukal, 2013: 50).

AB bünyesinde her yıl birbirinden bağımsız 500'e yakın fon programı bulunmaktadır. Bu fonlardan 300 kadarından Türkiye yararlanabilmektedir. Bu fonlarda yerel yönetimler arası ortaklıklar ön şart durumundadır. Belediyeler AB bünyesinde bulacakları kardeş şehirlerle birlikte ortak projeler geliştirebilir veya kardeş belediyenin önceki yıllarda sundukları ve uyguladıkları projeleri kendi belediyeleri için uygulayabilirler. Fonlar sadece belediye için değil belediye sınırları içinde hizmet veren okullar, sivil toplum kuruluşları, odalar ve borsalar gibi kurum ve kuruluşlar için de geçerli olmaktadır (Oktay, 2014: 17). 2005-2007 yılları içinde

Avrupa Birliği finansmanında hazırlanan Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi sonucunda hazırlanan 2009 kardeş şehir raporunda Yerel Yönetim Birimlerine desteğin artırılması ifade edilmiştir (TBB, 2012: 4). Bu bağlamda yerel yönetim birimlerimiz çeşitli fonlardan mali destek sağlayabilmektedirler.

Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi, yerel ve bölgesel yönetimlerin en eski ve en geniş Avrupa Birliğidir. Yerel ve bölgesel yönetimlerin ulusal birliklerini 41 Avrupa ülkesinden bir araya getiren ve onlar aracılığıyla tüm bölge seviyelerini temsil eden tek kuruluştur. Bu komisyon Avrupa Birliği üye ülkelerinin tümünü temsil etmektedir ve Avrupalı Belediyeler ve yurttaşlarının hareketleri ve girişimlerinin desteklenmesi yönünde faaliyetlerde bulunduğu söylenebilir. Türkiye de bu kuruluşa üyedir (<http://www.ccre.org> , 18.04.2019).

Matra Programı bir sosyal dönüşüm programı olup Orta ve Doğu Avrupa ile Türkiye’de sosyal alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarına ve yerel yönetimlere yönelik bir fon imkânı sunar. Türkiye, matra programında 2000 yılından bu yana aktif olan ülkelerden biridir. Hibe tutarı 10.000- 300.000 avro arasında değişmekte ve proje süresi 12 ay olarak belirlenmektedir (<http://www.stgm.org.tr> , 06.02.2019).

Orta ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC) Programı Türkiye’de, hükümetler, sivil toplum kuruluşları (STK), özel sektör ve diğer çevresel paydaşlar arasında iş birliğini destekleyerek, bilgi paylaşımı ve çevresel karar alma süreçlerine halkın katılımını sağlayarak Türkiye’de çevre sorunlarının çözülmesinde etkin rol oynamaktadır. REC Türkiye tüm paydaşlara eşit mesafede durarak ortak bir platform görevi görmekte ve tarafsız yaklaşımı sayesinde iş birliklerini desteklemektedir. Bağımsız uluslararası yapısı bunu kolaylaştırmaktadır. REC, AB, DB, Büyükelçilikler ve Özel Firmalardan mali destek almaktadır ve bu hibeleri Türkiye’deki yerel yönetim birimlerini ve STK’ları destekleyen projelerde kullanmaktadır (REC, 18.04.2019).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 5.TRABZON BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN KARDEŞ ŞEHİRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1.Genel Hatları İle Trabzon Kenti

Çalışmanın bu bölümünde T.B.B'nin kardeş şehirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Söz konusu ilişkiler incelenerek bu ilişkilerin geleceği hakkında çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 81 ilinden biri olan Trabzon, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer almakta ve 4.685 km<sup>2</sup>'lik yüzölçümüyle ülke topraklarının % 0,6'sını oluşturmaktadır. Doğudan Rize, batıdan Giresun, güneyden Gümüşhane ve Bayburt illeriyle çevrili olan Trabzon'un kuzeyinde Karadeniz yer almaktadır. Arazisinin % 77'si dağlarla, % 33'ü ise platolarla kaplıdır. İl topraklarının güneyinde uzanan dağlar, vadilerle yarılmış sırtlar halinde Karadeniz kıyısına kadar ulaşmakta ve yer yer iki bin metreyi de aşmaktadır. Yeraltı kaynakları açısından oldukça zengin bir konuma sahip Trabzon'da 17. yüzyıldan bugüne yerli ve yabancı şirketler tarafından işletilmiş veya işletilmekte olan birçok maden mevcuttur. 19. yüzyılın ortalarında uzun yıllar Anadolu'da arkeolojik inceleme ve araştırmalar yapan ünlü Fransız bilim adamı Charles Texier'e göre Trabzon kentinin kuruluşu M.Ö. ikibin yılına kadar dayanmaktadır. Kentin adına ilk kez, Yunanlı filozof ve tarihçi Ksenophon'un "Anabasis" adlı eserinde "Trapezos" olarak rastlanılmaktadır (<http://www.trabzon.bel.tr>, 18.04.2019). Tarihçilerce M.Ö. iki binli yıllarda kurulduğu varsayılan Trabzon'dan söz eden ilk yazılı kaynak M.Ö. IV. yüzyılda yazılan Ksenophon'un Anabasis adlı eseridir. Ksenophon eserinde Trabzon'dan bahsederken burada Kolkhlar, Makronlar ve Driller gibi birçok yerli kavimden söz etmektedir ki son yıllarda yapılan araştırmalar bunların Turanî kavimler olduğunu ortaya koymaktadır. Yine son yıllarda yapılan araştırmalar; iskâna açıldığı tarihlerden itibaren Kimmerler, İskitler, Bunturki ve Kıpçaklar, Halaçlar, Afşarlar ve Yazgurlar gibi Türk veya Türklerle akrabalığı söz konusu olan toplulukların bölgeye gelip yerleştiklerini belirtmekte ve bölgedeki izleri üzerinde ciddi kanıtlar ileri sürmektedir. Persler, Pontus İmparatorluğu, Roma İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğunun yönettiği Trabzon şehri tarihi açıdan çok zengin bir şehirdir. Cihan padişahları Fatih Sultan Mehmet'in fethettiği, Yavuz Sultan Selim'in valilik yaptığı

ve Batılıların “Muhteşem Süleyman” dedikleri Kanuni Sultan Süleyman’ın 15 yaşına kadar yaşadığı kadim şehirdir Trabzon (<http://www.trabzon.bel.tr>, 18.04.2019).

## 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada örnek olay kapsamındaki nitel yöntemlerden olan yarı yapılandırılmış mülakat ve doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, Gözlem, Görüşme ve Doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Akman, 2014: 14). Nitel araştırma türlerinden birisi de örnek olaydır. Örnek Olay, özel bir durumun derinlemesine incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Akman, 2014: 16). Örnek olay çalışmasının temel amacı; olgu, olay, birey, topluluk, kurum, işletme vb. üzerine detaylı bir inceleme yapmaktır. Örnek olay çalışmasında detaylı olarak incelenen özel örnek ile genele ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca kullanılan veri toplama yöntemlerinin çeşitliliği bakımından da oldukça zengindir. Soru formları, gözlem, mülakat, anket, arşiv taraması ve daha birçok yöntem de örnek olay çalışmasında kullanılmaktadır (Deveci ve Deveci, 2018: 126). Bu bağlamda örnek olay çalışması yönteminin sıkça kullanıldığı görülmektedir (Aytaçlı, 2012: 9).

Örnek olay çalışmasıyla ilgili önemli noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Robson, 2015: 168):

- Bir stratejidir, gözlem ya da görüşme gibi, bir yöntem olmaktan çok bir görüş ya da yaklaşımdır,
- Genel anlamda araştırma ile ilgilidir,
- Neler olduğuna ilişkin toplanan delillere bağlı olarak gerçekleştiği için deneyseldir,
- Belirli bir konu ve özel bir olayın çalışmasıyla ilgilidir,
- Bağlam içindeki bir olguya, tipik olarak da olgu ile bağlam arasındaki sınırların net olmadığı durumlara odaklanır,
- Çoklu veri toplama yöntemlerini kullanır.

Trabzon’un kardeş şehir ilişkisi bulunduğu Dortmund ve Zigetvar şehirleri üzerinde bir alan çalışması yöntemi kullanılmıştır. Zigetvar kenti Trabzon kentine göre ekonomik, sosyal ve kültürel imkanları açısından daha küçük ölçekte olduğundan,



Trabzon'un öğretme potansiyeli öngörülmektedir. Diğer taraftan Dortmund kenti de Trabzon kentine bir şeyler öğretebileceği düşünüldüğünden çalışmada bu iki kent üzerine bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Trabzon, Dortmund ve Zigetvar Belediyelerinde görev yapan yetkili personellerden ve konu ile ilgili dokümanlar üzerinden incelemeler gerçekleştirilerek bilgi toplanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Dortmund kentinde bulunan TrabzonEv Dortmund Derneği üyeleri ile 6-7 Mayıs 2018 tarihlerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlgili birim ve personellerden bilgilerin alınması görüşme yoluyla sağlanmıştır. Görüşmeler yapılırken Dortmund Belediyesi ile 08.05.2018 tarihinde yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Görüşme Dortmund şehrinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme, Dortmund Belediyesi Dış İlişkiler Ofisi Başkanı Cornelia Irle ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kaydı tutulmuştur ve tercüman yardımı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yaklaşık olarak 1,5 saat sürmüştür. Görüşme için Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki dilde soru tipleri önceden hazırlanmıştır. Görüşmede karşı tarafa yöneltilen sorular şu şekildedir:

<b>İngilizce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What Are your sister cities? (With name and year)</li> <li>- What criteria Did you choose when choosing a sister city?</li> <li>- Did you Have any difficulties you have encountered in establishing a sister city relationship?</li> <li>- What activities Were carried out between Szigetvar/Dortmund and its sister cities, after sister city was established? Could you give me concrete examples? ( social, culturel, economic, environmental)</li> <li>- Hays you been inspired by practices in your sister city ( Trabzon) ?</li> </ul>
<b>Türkçe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kardeş şehirleriniz nelerdir? ( isimleri ve başlangıç yılları ile birlikte)</li> <li>- Kardeş şehir seçerken kriterleriniz nelerdir?</li> <li>- Kardeş şehir ilişkisi kurarken karşılaştığınız güçlükler oldu mu?</li> <li>- Zigetvar/ Dortmund şehri olarak kardeş şehir ilişkileri kurduktan sonra kardeş şehirleriniz ile ne tür ilişkiler kurdunuz? Somut örnekler verebilir misiniz? (sosyal, kültürel, çevresel)</li> <li>- Kardeş şehir ilişkileri kapsamında Trabzon şehrinden ilham aldınız mı?</li> </ul>

Zigetvar Belediyesi ile 28.11.2017 tarihinde elektronik posta yolu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Zigetvar Belediyesi, Kültür, Gençlik, Sivil ve Uluslararası

İlişkiler Komitesi Başkanı Andrea Málek ile iletişime geçilmiştir. Yukarıda ifade edilen sorular karşı tarafa iletilmiş ve karşı taraf aynı gün içerisinde geri dönüş yaparak soruları cevaplandırmıştır.

Trabzon Büyükşehir Belediyesi ile 06.11.2017 tarihinde T.B.B binasında yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme, T.B.B Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkan Yardımcısı İsmail Saygın ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kaydı alınmış ve yaklaşık 1.5 saatlik bir görüşme gerçekleşmiştir. Görüşme sonrasında ilgili kişiden konu ile ilgili dokümanlar teslim alınmıştır.

Türkiye’de ilk olarak 1980-2000’li yıllarda ortaya çıkan kardeş şehir ilişkileri zamanla üç büyük ilimiz olan İstanbul, Ankara ve İzmir dışında da gelişme göstermiştir (Aktulun, 2015: 71). Trabzon şehri de ilk kardeş şehir ilişkisini 1991 yılında Rusya’nın Soçi kenti ile kurmuştur. Günümüzde Trabzon şehrinin kardeş şehirleri ve ilişkilerin resmi olarak başladıkları tarihler aşağıdaki tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Trabzon Büyükşehir Belediyesi ile Kardeş Şehir Olan Kentler/ Belediyeler ve Kardeş Şehir Protokolünün İmzalandığı Yıllar

Kardeş Şehrin Adı ve Ülkesi	Onay Tarihi
Soçi- Rusya	9 Ağustos 1991
Rizhao- Çin Halk Cumhuriyeti	23 Aralık 1991
Zigetvar- Macaristan	18 Mayıs 1998
Batum- Gürcistan	20 Nisan 2000
Reşt- İran	13 Temmuz 2000
Zencan- İran	13 Kasım 2001
Travnik- Bosna Hersek	23 Aralık 2005
Gabes- Tunus	6 Haziran 2013
Dortmund- Almanya	1 Haziran 2014
Bişkek- Kırgızistan	3 Eylül 2014

T.B.B Dış İlişkiler Ofisinden temin edilen belgeler sayesinde elde edilen bu Tablo 7’ye göre Trabzon şehrinin 10 tane kardeş şehri bulunmaktadır. Özellikle,

2000'li yılları takiben T.B.B'nin kardeş şehir ilişkilerinde bir artış göze çarpmaktadır. Bununla birlikte kardeş şehir ilişkisi kurulması için de bazı şehirlerle bürokratik ilişkiler devam etmektedir. Bunlar, Zelnadolsk(Tataristan), Krosnador(Rusya), Essaouira(Fas), Urimiye(İran), Hanyunus(Filistin), Vancouver(Kanada), Sumgayt(Azerbaycan), İwate(Japonya), Yekaterinburg(Rusya), Saraybosna(Bosna-Hersek) şehirleridir. Ayrıca, Trabzon(Türkiye)-Gence(Azerbaycan)-Batum(Gürcistan) şehirleri arasında üçlü bir kardeş şehir ilişkisi kurma çalışmaları devam etmektedir. Bu ilişkinin kurulabilmesi için Dış İşleri Bakanlığı'nın yazısı gereği T.B.B Meclisi 12.05.2014 tarihli 32 sayılı kararı almıştır ve kardeş şehir protokollerinin imzalanması için çalışmalar devam etmektedir. T.B.B, kardeş şehir ilişkisi kurduğu kentlerden bazıları ile ilişkilerini geliştirmişken bazıları ile ilişkilerinin durma noktasına geldiği tespit edilmiştir. T.B.B özellikle Soçi, Zigetvar ve Dortmund kentleri ile ilişkilerinde aşama kaydettiği söylenebilir. Soçi kenti Trabzon'un ilk kardeş kenti olması bakımından önemlidir. 1991 yılında kurulan bu ilişki, ilk olması sebebi ile iki kent tarafından da önemsenmiştir ve iş birliği içerisinde hareket etmek üzere çeşitli zamanlarda gerçekleşen resmi ziyaretlerle taraflar bilgi alışverişinde bulunarak iki kent arasında kurulan kardeş şehir ilişkisi geliştirilmiştir.

Zigetvar ve Dortmund kentleri Trabzon'un iş birliği içerisinde olduğu diğer iki kenttir. Bu çalışmada Zigetvar ve Dortmund kentleri ile Trabzon arasında bulunan kardeş kent ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### **5.3.Tarihi Öneme Sahip Bir Kardeş Şehir İlişkisi: Zigetvar Belediyesi ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi**

Trabzon ve Zigetvar şehirleri arasındaki en önemli ortak tarihi nokta, Osmanlı İmparatorluğu'nun onuncu padişahı Kanuni Sultan Süleyman'dır. Kanuni Sultan Süleyman'ın doğduğu ve önemli tarihi, turistik özelliklere sahip olan Trabzon şehri ile Kanuni Sultan Süleyman'ın öldüğü şehir olan Macaristan'ın Zigetvar şehri arasında tarihsel bir bağ bulunmaktadır. Trabzon ve Zigetvar şehirleri arasındaki kardeş şehir ilişkilerinin başladığı dönemde belediye başkanlığı görevini yapan isimler sırasıyla Trabzon Belediye Başkanı Asım Aykan ve Zigetvar Belediye Başkanı Matyas Darazsi idi (Kavanoz ve Erdem, 2019: 198).

İlk ilişkiler 4 Kasım 1994 tarihinde Trabzon Belediye Başkanı Asım Aykan tarafından Zigetvar Belediyesine Kanuni Sultan Süleyman'ın 500. Yıldönümü nedeni ile kardeş şehir olmak için Zigetvar şehri hakkında bilgi almak adına bir faks çekilmiştir. Asım Aykan tarafından çekilen bu faks, aynı gün içerisinde Zigetvar Belediyesi tarafından karşılık bulmuş ve Zigetvar şehri hakkında önemli bilgiler elde edilmiştir. Zigetvar hakkında kısaca aşağıdaki bilgiler Zigetvar Belediyesi, Kültür, Gençlik, Sivil ve Uluslararası İlişkiler Komitesi Başkanı tarafından verilmiştir: *“Kasabamızda süper market sistemine, alışveriş merkezlerine sahibiz. Zigetvar’da altı tane banka var. Sokaklarımızın hepsi korumalıdır, yaya geçitlerine ve kanallara sahibiz. Zigetvar’da 1990’dan beri modern direk telefon servisi kullanılmaktadır. Kasabamızda çocuk yuvalar, ana okulları, ilk ve ortaokul, yatakhaneler ve müzik eğitimi veren 2700’den fazla çocuğun eğitildiği özel bir okul mevcuttur. Şu anda çok modern bir kültür merkezi ‘Imre Makovecz’ tarafından inşa edilmektedir. İnsanlarımıza yardımcı olması için kasabamızda birçok kulüp ve kütüphane bulunmaktadır.*

*Tarihi gelenekler bizim için oldukça değerlidir. Kasabamızda tarihi ve diğer nitelikte konferanslar organize edilir. Kültürel, müzik, tarihi ve diğer konularda çok popüler olan Zrinyi-Fest Program her eylül ayında düzenlenir. 4-5 Kasım’da bizler Sultan Süleyman’ın doğumunun 500. yıl dönümünü kutlarız. Kanuni Sultan Süleyman kasabamızın bir sembolüdür.”*

Yukarıda Zigetvar Belediyesi tarafından verilen bilgiler doğrultusunda Trabzon Belediye Meclisi 7 Kasım 1994 tarihinde bu öneriyi meclis gündemine sunmuş ve kabul edilmiştir<sup>2</sup>.

10 Şubat 1995 tarihinde ise Zigetvar Belediyesi Meclis Üyesi tarafından Trabzon kentinin kendini tanıtımı için Trabzon Belediyesine bir yazı gönderilmiş ve genellikle şehrin tarihi, büyüklüğü, istihdam durumu, ulaşım seçeneklerinin çokluğu hakkında bilgiler talep edilmiştir. Trabzon şehri ise kendisini kısaca şöyle ifade etmiştir: *“Trabzon, bugün Karadeniz’in ticaret, sanat, kültür, transit ve turizmde önde gelen şehirlerinden birisidir. Ayrıca tarihi ipek Yolunun ve Çin’e kadar tüm Doğu ülkelerinin Karadeniz’e açılan kapısıdır. İl nüfusunun 850 bin ve şehir*

<sup>2</sup> Trabzon Belediyesi 7 Kasım 1994 Tarihli ve 687 Sayılı Belediye Meclis Kararı.

merkezinin 200 bin olan şehrimizde önemli sayılabilecek derecede öğrenci bulunmaktadır. Her gün limanından gemiler, hava alanında uçaklar ve terminalinde taşıt araçları gidip gelmektedir. Önemli bir konumda bulunan şehrimiz tarihi güzellikleri de barındırmaktadır. Bunlar: Sümela Manastırı, Ayasofya Müzesi, Vazelon ve Kızlar Manastırları, Sen Sebastian Mağaraları... Bu anlamda şehrimiz bir turizm merkezidir. Şehrimizde fındık ve çay üretimi oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanı sıra balıkçılıkta şehrimiz için oldukça önemli bir geçim kaynağıdır.

*Sanayi anlamında şehrimizde çimento fabrikası bulunmaktadır. Çay ve fındık üretiminin çokluğu dikkate alındığında birçok çay ve fındık fabrikası şehrimizde bulunmaktadır. Şehrimizde maden yatakları bulunmakta olup eskiden otuz kadar işletmenin var olduğu bilinmektedir.”*

Karşılıklı iki şehrin de birbirlerini tanıtmassından sonra ilk olarak Trabzon Belediyesi Kasım 1997 tarihinde Zigetvar Belediyesini Trabzon’a davet etmiştir. Zigetvar Belediyesi ise 13-22 Mayıs 1998 tarihleri arasında ziyaretin gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. 18 Mayıs 1998 tarihli bir kardeş şehir olma deklarasyon belgesi, Zigetvar Belediyesi tarafından Trabzon Belediyesine gönderilmiştir. Deklarasyon belgesinde iki şehir arasındaki kardeş şehir ilişkilerinin oluşturulma amacı şu şekilde deklare edilmiştir:

- “İki şehir arasındaki ikili ilişkileri artırmak,
- İki şehir halkının şehirlerinin ve ülkelerinin geçmiş, bugün ve gelecekteki çabalarını tanıma imkânlarını oluşturmaya çalışmak,
- İki ülkenin (şehirin)kültürel miraslarının keşfine dayalı kültürel işbirliğine açıkça yardım etmek,
- Spor programları değişimi; eğitim ve sağlık kurumlarının işbirliği gibi konularda aracı bir rol üstlenmek,
- İki şehrin karşılıklı menfaatlerine dayalı ekonomik bağlantıları artırıcı aksiyonlarda bulunmak. İki şehrin direk çevresinde ve üçüncü bir sahada somut iş ihtimallerinin keşfine katkıda bulunmak için iki şehrin Ticaret ve Sanayi Odalarının işbirliğine destek vermek. İki şehrin arasındaki kültürel,

*eğitsel, sağlık ve spor bağlantılarına yardım ve destek için ticari ve ekonomik ilişkilerdeki aktif iştiraklere cesaret vermek ve yönlendirmek,*

- *Turistik ilişkileri artırmak için işbirliği rollerini aktif olarak güçlendirmek”<sup>3</sup>.*

Yukarıda yer verilen deklarasyon belgesinde ifade edilen iki ülke insanların dostluğuna dayalı iş birliği yapma amaçlarını Trabzon Belediye Başkanı nezdinde Belediye Meclisi aynen kabul etmiştir. 18 Mayıs 1998 tarihinde iki şehrin belediye başkanının deklarasyon belgesini imzalaması ile oluşturulmak istenen kardeşlik ilişkisi resmiyet kazanmıştır.

Yaklaşık 11 bin nüfusa sahip olan Zigetvar şehri ile Trabzon şehrinin kardeş şehir ilişkisi kurması üzerine iki şehir arasında ilişkiler hızlanmış ve kültürel, ticari vs. alanlarda ilerleme olmuştur. 4-7 Eylül 1998 yılında Trabzon Belediyesi Zigetvar Belediyesi tarafından Macaristan’a davet edilmiş ve Trabzon Belediyesi bu davete Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası ile birlikte katılım göstermiştir. Daha sonra 6-9 Eylül 2001 tarihleri arasında Trabzon Belediye heyeti Zigetvar’daki Zrinyi Festivali’ne davet edilmiştir. Zrinyi Festivali’nin kutlanmasındaki amaç Kanuni Sultan Süleyman ile savaşan Zigetvar şehrinin ulusal kahramanı olan Zrinyi’yi anmaktır. 29 Mayıs 2003 – 4 Haziran 2003 tarihleri arasında Trabzon’da açılan Dünya Ticaret Merkezi’ne Trabzon Belediyesinin daveti üzerine içerisinde Macaristan’da bulunan Türk iş adamları, Macaristan Başbakan Yardımcısı’nın da bulunduğu 15 kişilik bir heyetle katılım göstermişlerdir (Daire Başkan Yardımcısı, 06.11.2017).

Karşılıklı davetlere katılımların olması iki şehir için kardeş şehir ilişkisinin devamlılığı açısından oldukça önem arz etmektedir. Kardeş şehir ilişkisi kurulduğu andan itibaren bugün hala önemli günlerde, özel tarihlerde şehirlerin birbirlerine özel mesajlar gönderdiği bilinen bir gerçektir.

### **5.3.1.Trabzon ve Zigetvar Arasında Kardeş Şehir İlişkisi Kapsamında Gerçekleşen Faaliyetler**

Bu kardeş şehir ilişkisinin kurulmasında ilk talep Trabzon tarafından Kanuni Sultan Süleyman’ın ölümünün 500. yıldönümü sebebi ile Trabzon Belediyesinin

<sup>3</sup> 22 Nisan 1998 tarihli Trabzon ve Zigetvar Şehirlerinin Kardeş Şehir Olma Deklarasyon Taslak Belgesi.

07.11.1994 tarih ve 687 Meclis kararı ile gerçekleşmiştir<sup>4</sup>. Ayrıca 6 Eylül 1994 tarihinde Zigetvar'da Kanuni Sultan Süleyman'ın ölümünün 500. yıldönümü üzerine aynısının Trabzon'da da bulunduğu bir Türk-Macar Dostluk Parkı açılmıştır. 1994 yılında meydana gelen bu gelişmelerin olumlu izlenimler bırakması ve iki şehrin de birbirlerini tanımak istemeleri sonucunda iki şehrin kardeş şehir ilan edileceği imzalar 1998 yılında atılmıştır. Trabzon Belediyesinin on bir bin nüfuslu bir kasaba ile kardeş şehir olmak istemesinin en önemli sebebi Zigetvar ile aralarındaki tarihsel bağıdır. Zigetvar Belediyesinden Kültür, Gençlik, Sivil ve Uluslararası İlişkiler Komitesi Başkanı (28.11.2017) iki şehrin kardeş şehir olmasındaki tarihsel bağı şöyle ifade etmektedir: *“Kardeş şehir ilişkileri birçok kişi tarafından 1994 yılından beri üzerinde çalışılmış bir konu. Bu konunun ileride daha da önemli olacağını düşünüyorum. İki şehir arasındaki bağlantının nedeni Kanuni Sultan Süleyman'a duyulan saygıydı. Her iki şehirde tarihin en büyük adamlarından biri olan Kanuni'nin iki şehri birbirine bağlayan olmasından dolayı, Trabzon bu iki şehrin kardeş şehir olması gerektiğini hissine sahipti.”* İlk talebin Trabzon'dan geldiğini ifade eden Komite Başkanı (28.11.2017), kardeş şehir ilişkisi kurulduktan sonra bu ilişkinin neler amaçladığını da şöyle ifade etmiştir:

- İki şehrin vatandaşlarının birbirlerinin şehirlerini, geçmişlerini, şimdiki yerlerini ve geleceğini tanımalarını mümkün kılmak
- Kültürel iş birliğine ve kültürel mirasın korunmasına yardımcı olmak
- Eğitim, sağlık ve spor alanlarındaki işbirliğine katkıda bulunmak
- Ekonomi ve turizm alanında ilişkiler kurmak.

Bu kardeş şehir ilişkisi Trabzon için gönül bağı kurmak iken Zigetvar için daha çok turizm amaçlı olmuştur. Zigetvar şehrinde 2018 yılı içerisinde yapılan kazı çalışmalarında Kanuni Sultan Süleyman'ın iç organlarının %100 bulunduğu açıklanmıştır (www.haberturk.com, 21.04.2019). Bu durumun ardından kazı yapılan alan turizme kazandırılmak istenmiştir ve Zigetvar Belediyesi bu durumdan ötürü ciddi bir turist akını beklemektedir. Kardeş şehir ilişkisinin turizmi artıracığı ve Türk turistlerinin Zigetvar'da daha fazla görüleceği Zigetvar Belediyesi'nin beklentileriarasındadır. Aslına bakılırsa iki şehir arasındaki kuvvetli tarihi bağ, ticari ilişkilerin geliştirilmesi için bir fırsat olarak kullanılmak istenmiştir. T.B.B Dış

---

<sup>4</sup> Trabzon Belediyesi 7 Kasım 1994 Tarihli ve 687 Sayılı Belediye Meclis Kararı.

İlişkiler Daire Başkan Yardımcısı'na (06.11.2017) göre Zigetvar Belediyesi, kardeş şehir ilişkilerinin kurulmaya başladığı ilk yıllarda daha çok ekonomik bağlantıların kurulmasını amaçlamaktaydı. *“Zigetvar nüfusu yaklaşık 11 bin olan bir şehir ama tarihi yönü oldukça ağır basan bir şehir. Bizler Zigetvar'a ziyaret gerçekleştirdiğimizde bizlerden doğal olarak birçok talepleri oldu. Çünkü amaçları ekonomik ilişkiler kurulması yönündeydi. Bir örnek vermek istiyorum. Zigetvar'da bir askeri havaalanı var. Eski bir havaalanı ve bizden oranın pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatlarına yardımcı olmamız babında bizlerden yatırımcıları Zigetvar'a yönlendirmemizi istediler. Bizde kendimizin buna gücü yetmeyeceğini ama Ticaret ve Sanayi Odası ile sizleri görüştürebileceğimizi söyledik ve toplantı yapmalarını sağladık.”*

Yukarıdaki bilgiler ışığında Zigetvar Belediyesi, Trabzon'dan askeri havaalanının tadilatı için yardım talep etmesi, Zigetvar Belediye Heyetinin Trabzon'a gerçekleştirdikleri ziyarette Trabzon havalimanı incelemeleri sonucunda olmuştur diye ifade edilebilir. Bu durumda da Zigetvar Belediyesi Trabzon'dan öğrenme gerçekleştirmiştir diye ifade edilebilir.

2018 yılı, Zigetvar ve Trabzon için özel bir anlam ifade etmektedir. Çünkü 2018 yılında kurmuş oldukları kardeş şehir ilişkilerinin 20. yılını kutlamışlardır. Komite Başkanı (28.11.2017) bu kardeş şehir ilişkisinin 20.yıl dönümü için şunları ifade etmektedir: *“2018 yılı, kardeş şehrimiz Trabzon ve bizim için ayrıca bir önem taşıyor. İlişkilerimizde 20.yılımızı kutlayacağız. Şehrimiz Türk insanını seviyor 20.yılıımızda yeni ve uzun bir turizm ve ekonomi alanında planlamalar yapabilmemiz için güzel bir fırsat.”*

Yukarıda ifade edildiği gibi 20 yılı aşkın bir süredir kardeş şehir ilişkilerini devam ettiren Zigetvar ve Trabzon özellikle 2002-2010 dönemleri arası çok sıkı bir iletişim yoğunluğu yaşamıştır (Komite Başkanı, 28.11.2017). İlişkilerin, iki şehir arası coğrafi mesafenin çok uzak olması, yaşanan bürokratik ilişkiler nedeniyle kopukluk yaşadığı görülmüştür. Her şeye rağmen bu iki şehir, karşılıklı iletişim ve iş birliği konularında birbirleri ile sürekli bağlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar.



### 5.3.2.Trabzon Ve Zigetvar Kardeş Şehir İlişkilerinden Elde Edilen Sonuçlar

Kardeş şehir uygulamaları belediyeler için önemli bir dış dünyaya açılım aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kardeş şehir uygulamalarının birer iş birliği modeli olduğu bilinen bir gerçektir. Trabzon ve Zigetvar kardeş şehir ilişkisinin kurulmasındaki en önemli ögenin Kanuni Sultan Süleyman olduğunu yukarıda ifade etmiştik. Yani bu ilişkinin kurulmasının nedeni Trabzon bakımından tarihi bir gönül bağı kurmak iken, Zigetvar için ise daha çok ekonomik ve kültürel bir bağ kurmaktır.

#### 5.3.2.1.Sosya-Kültürel Açıdan Yapılan Faaliyetler

İki şehir arasında kardeş şehir ilişkisinin kurulmasının asıl sebebi tarihe duyulan saygıdır (Komite Başkanı, 28.11.2017). Kanuni Sultan Süleyman, Trabzon'da doğmuş ve Zigetvar Şehri'nde vefat etmiştir. Bu durum iki şehir için de önem arz etmektedir. Zigetvar Belediyesi, her yıl 'Zrinyi Günleri' etkinliği düzenlemektedir. Zrinyi, Macaristan'ın ulusal kahramanı ve Kanuni Sultan Süleyman ile savaştan komutanın adıdır. Bu etkinlikte Zigetvar, ulusal kahramanlarını anmaktadır. Bu durumdan ötürü T.B.B de Trabzon'da yaşamış Kanuni Sultan Süleyman'ın anısını koruyabilmek için Zigetvar kentinde yapılan etkinliklere katılım göstererek kendi tarihimizi savunmak istemiştir. Bununla ilgili (Daire Başkan Yardımcısı, 6.11.2017) şunları söylemektedir: *“Zigetvar böyle büyük bir şehir değil ama tarihi bir şehir. Bu durumu kullanmak istiyorlar. Orada 'Zrinyi Günleri' etkinliği düzenlenir. Zrinyi, Kanuni Sultan Süleyman ile çarpışan komutanın adıdır. Biz bu kutlamaya katılırken aslında varlığımızı, kültürümüzü korumayı hedeflemekteyiz.”*

Komite Başkanı'nın (28.11.2017) iki şehrin arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinden kültürel anlamda beklentileri şunlardır: *“Bizim hedefimiz iki şehrin insanlarının da şehirlerimizin geçmişlerini ve şu anki mevcut durumlarını bilmelerini sağlamak. Ayrıca Trabzon ile birlikte kültürel mirasa sahip çıkmak ve kültürel işbirliğinde bulunmak istiyoruz. Ek olarak sağlık ve spor alanında da Trabzon ile iş birliği içerisinde olmak istiyoruz. En önemli amacımız ise turizm alanında bir altyapı inşa etmek istiyoruz.”*

#### 5.3.2.2.Ekonomik Açıdan Yapılan Faaliyetler

Trabzon ve Zigetvar arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinin kurulma süreci, Trabzon'un talebi ile başladığı yukarıda ifade edilmiştir. İlişkinin gelişmesi, iki

kentin karşılıklı birbirlerini tanıtmalarının ardından yaklaşık bir yıl sonra gerçekleşmiştir. İlişkinin gelişmesi ile heyetler arası görüşmeler ve resmi yazışmalar ile taraflar birbirlerini tanımaya devam etmişlerdir.

T.B.B Heyeti, Zigetvar kentine yapmış olduğu ziyarette gerçekleştirilen görüşmelerde Zigetvar kenti, Trabzon'dan ekonomik anlamda şunu talep etmiştir (Daire Başkan Yardımcısı, 6.11.2017) :

“ Zigetvar kentinde eski bir askeri havaalanı var. Bizden oranın pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatlarına yardımcı olmamız babında bizlerden yatırımcıları Zigetvar'a yönlendirmemizi istediler. Bizde kendimizin buna gücü yetmeyeceğini ama Ticaret ve Sanayi Odası ile Zigetvar Belediyesi'ni görüştürebileceğimizi söyledik ve toplantı yaptık. Bu görüşmelerden sonra çok azda olsa yardım olduysa da tam netice alınamamıştır.”

Komite Başkanı (28.11.2017), ekonomik açıdan iki şehir arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinden beklentilerini şöyle ifade etmektedir: *“Sağlık ve spor alanında Trabzon ile iş birliği içerisinde olmak istiyoruz. En önemli amacımız ise ekonomik ve turizm alanında bir altyapı inşa etmek istiyoruz. Umuyoruz ki bu ilişki ile birlikte kültür turizmi artacak ve şehrimize birçok Türk turizm amaçlı gelecektir.”*

Ayrıca Zrinyi Anma Günleri'ne dikkat çeken Komite Başkanı (28.11.2017) “ 2016 yılında Trabzon Büyükşehir Belediyesi, Zigetvar'da Zrinyi Anma Günü'nde oranın sakinleri için Trabzon'u anlatan haritalar, seyahat kitapları ve tanıtım CD'leri ile bir stant kurmuştur. 2018 yılında 20.yıldönümünü kutlayacağımız kardeş şehir ilişkimizin bize ekonomik anlamda cesaret verdiğini söyleyebilirim. Türkiye'nin Zigetvar'a sağladığı kaynaklar şehrimizin Türkler için ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Kültürel ve toplumsal ilişkiler çok önemlidir ve bu ilişkiler turizm ve ekonomik iş birliği, ortak projeler ve yeni fırsatlar yoluyla güçlendirilmelidir.”

### **5.3.2.3.Çevresel Açıdan Yapılan Faaliyetler**

İki şehir arasındaki en önemli bağın Kanuni Sultan Süleyman olduğunu yukarıda ifade etmiştik. Kanuni Sultan Süleyman'ın Zigetvar şehrinde vefat etmesi ve mezarının bulunması için yapılan kazı çalışmaları iki şehri iş birliği yapmaya teşvik etmiştir. Macaristan ve Türkiye hükümetleri yapılan kazı çalışmalarına önemli

destekler vermişlerdir. Özellikle Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA), Zigetvar şehrindeki çeşitli restorasyon ve kazı çalışmalarına destek vermiştir. İki ülkenin iş birliği içerisinde yapmış olduğu faaliyetler neticesinde ilerleyen ilişkiler sonucunda Zigetvar şehrinde yapılan Türk-Macar Dostluk Parkı inşa edilmiştir. Bu Dostluk Parkı'nın önemli bir özelliği ise aynı parkın Trabzon sahilinde bulunan Ganita'da yer almasıdır.

Kanuni Sultan Süleyman'ın iç organlarının defnedildiği yerin kesin olarak bulunmasıyla (www.habertürk.com, 21.04.2019) bölgede kazı çalışmaları devam etmekte ve bölge, çevresel düzenlemeler ile turizme kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Görüldüğü gibi Kanuni'nin iç organlarının bulunduğu mezarın bulunması ile gerek Macar hükümeti gerekse TİKA çalışmalarını yoğunlaştırmış ve bölgeyi dünya turizmine kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu durumdan en çok Zigetvar şehrinin yarar sağlayacağı anlaşılmaktadır.

### **5.3.3.Genel Değerlendirme**

Kardeş şehir ilişkilerinin birer iş birliği modeli olduğu bilinen bir gerçektir. Trabzon ve Zigetvar arasında olan bu kardeş şehir ilişkisi, belediyeler için çok verimli olamamıştır. Yani yapılan görüşmelere çeşitli kurumlardan katılımların olması ve daha çok o kurumlar ile ilgili faaliyetlerin gündeme gelmesi, kardeş şehir ilişkisi kuran belediyeleri pasif bırakmıştır (Daire Başkan Yardımcısı, 6.11.2017).

Yapılan görüşmeler ve planlamalar sonucunda iki şehir arasında daha çok kültürel ilişkilerin geliştiği görülmüştür. Bunlardan en önemlisi yukarıda belirtilmiş olan Zigetvar Belediyesinin her yıl kutlamış olduğu Zrinyi Günleri etkinliğidir.

Trabzon ve Zigetvar arasında 2018 yılında 20.yılıni dolduran kardeş şehir ilişkisi incelendiğinde iki şehir arasında tam anlamıyla bir iş birliği sağlanamamıştır. Bu durum iki şehrin ilişkisinin gelişmesini duraksatmış ve sadece tarihi bir önemi olan Kanuni ve Zrinyi'nin anıldığı bir etkinlik popülaritesini korumuştur. İki şehrin diğer şartları göz önüne alındığında aralarında ciddi farklar göze çarpmaktadır. *“Trabzon yaklaşık 800.000 nüfusu olan ve ticaret yolları üzerinde bulunan, ekonomik durumu iyi olan büyük bir kentken Zigetvar ise yaklaşık 11.000 nüfusu olan bir kasabadır. Doğal olarak iki şehir arasında ciddi manada ekonomik bir uçurum vardır. Zigetvar şehrini çekici kılan tek şey ise 1566 Zigetvar Savaşı'ndan bu güne*

*kalan tarihi önemlidir. Ayrıca iki şehir arasındaki mesafenin de oldukça uzak olması bu ilişkinin gelişmesi önünde önemli bir engel teşkil etmiştir.” (Daire Başkan Yardımcısı, 6.11.2017).*

Komite Başkanı (28.11.2017) Trabzon ve Zigetvar arasındaki kardeş şehir ilişkisini genel hatlarıyla şöyle ifade etmektedir: *“Trabzon ve Zigetvar arasındaki en önemli dönem 2002-2010 dönemidir. Çünkü bu dönemde birçok toplantı ve ziyaretler gerçekleşmiştir. Hatta 2006 yılında Zigetvar’da Türk Fahri Konsoloslugu açıldı ve bu durum kardeş şehir ilişkisinin gelişmesi için oldukça önemli bir adımdı. Fakat 2014 yılında iki şehir arasındaki ilişkiyi desteklemediği için 2006 yılında kurulan Türk Fahri Konsoloslugu kapatıldı. Ayrıca 2016 yılından beri TİKA ve Macaristan hükümeti tarafından desteklenen keşif çalışmaları yapılmaktadır. Kanuni Sultan Süleyman’ın mezarı aranmaktadır. Kazı çalışmalarından gelecek iyi haberlerle iki şehrin kardeş şehir ilişkisinin gelişebileceğini tahmin ediyoruz. Mezarın bulunduğu bölgeyi turizme kazandırmayı planlamaktayız.”*

Özellikle yapılan kazılarda Kanuni’nin iç organlarının gömülü olduğu mezarın bulunmasının iki şehrin kardeş şehir ilişkilerine olumlu bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Bölgenin turizme kazandırılacağını ifade eden Komite Başkanı (28.11.2017) Türkiye’den ve özellikle Trabzon’dan önemli bir turist akını beklemektedir.

Sonuç olarak bölgede devam eden kazı çalışmaları ile yeni bulgular ortaya çıktıkça Zigetvar ve Trabzon şehrinin birbirleri ile olan ilişkilerini daha da artıracığı düşünülmektedir. Bu yönüyle Trabzon ve Zigetvar önemli bir kardeş şehir ilişkisi örneği olarak ifade edilebilir.

#### **5.4. Dortmund Belediyesi Ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi Arasındaki Kardeş Şehir İlişkisi**

Bilindiği üzere 2. Dünya Savaşı’ndan sonra Almanya çok zor durumda kalmıştır. Savaşın getirmiş olduğu yıkım ve işgücü anlamında önemli eksiklikleri bulunan Almanya, dışarıdan işçi göçleri almış ve işgücü açığını kapatmaya çalışmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Türkiye’den Almanya’ya işçi göçlerinde ciddi manada artış meydana geldiği görülmüştür.

Almanya`da nüfusun yaklaşık %20'sine tekabül eden 16,5 milyon yabancı ve Alman vatandaşlığına sahip yabancı kökenli bulunmaktadır ve bu rakamın içerisinde en büyük paya üç milyona yaklaşan nüfusuyla Türk ve Türk kökenli Almanlar sahiptir (Destatis 2015'den Akt. Kocagöz, 2017: 549).

Almanya'da yaşayan Türklerin de tıpkı dünyada başka ülkelerde yaşayan Türklerin kurdukları gibi dernekler kurdukları görülmektedir. Dortmund şehri birçok ırktan toplulukların yaşadığı özel bir şehirdir. Dortmund şehri, Almanya'nın Ruhr Bölgesi'nde bulunan, Kuzey Ren-Vestfalya eyaletine bağlı ve 1100 yıllık tarihiyle "Vestfalya'nın kalbi" olarak kabul edilir. Almanya'nın önemli demir-çelik sanayi merkezlerinden birisi olan Dortmund ülke ekonomisine ciddi katkılar sunan bir kenttir (<https://www.dortmund.de>, 20.04.2019). Dortmund şehrinde, Dortmund Belediye Başkanı (07.04.2018)'nin ifade ettiği üzere 180'den fazla ülkeden insan yaşamaktadır.

Dortmund kentinde yaşayan azınlıkların büyük bir çoğunluğunu Trabzon ve Karadeniz Bölgesi'nden gelen göçmenlerin oluşturduğunu ifade eden Dortmund Dış İlişkiler Ofisi Başkanı *"Bu durum, Trabzon ve Dortmund şehirleri arasındaki etkileşimi kaçınılmaz kılmıştır. Dortmund'da yoğun bir Türk nüfus yaşamaktadır ve bunların çoğunluğu Trabzon ve civarından olan kişilerdir. Trabzonlular tarafından burada kurulan bir derneğin halen daha aktif bir şekilde faaliyet gösterdiğini ifade etmem gerekiyor. Zira bu dernek faaliyetleri ile bize bir kardeş şehir kazandırdı."* şeklinde açıklamaktadır.

Bu bölümde üzerinde duracağımız kardeş şehir ilişkisinin mimarı da yukarıda ifade edildiği gibi Dortmund ve çevresinde yaşayan Trabzonluların kurmuş oldukları "TrabzonEv Dortmund" adlı dernektir. Dernekler, kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır (Dernekler kanunu, (2004), 22.04.2019). Almanya'da dernek kurmak, Türk hukuk sistemine göre daha detay isteyen bir iştir.

Alman hukukunda dernekler Türk ve İsviçre hukukundakinden oldukça farklı sınıflandırılmıştır. Hak ehliyeti olan-olmayan, hak ehliyeti olan dernekler kendi içerisinde iktisadi olan-olmayan, kayıtlı-kayıtlı olmayan, yerli-yabancı-yabancılara ait dernekler olmak üzere çeşitli sınıflandırmalar Alman hukukunda bulunmaktadır ( İkizler, 2008: 413).

Alman Dernek Kanununun 14.maddesi yabancı dernekleri ifade etmektedir. Bir derneği oluşturan kişilerin yerleşim yeri Almanya, fakat uyruğu yabancı bir devlet ise; Almanya'da kurulan, örgüt ve faaliyeti Almanya'da olan bu dernek, bir Alman derneği değil, "yabancılara ait dernek" sayılmaktadır ifadesi yer almaktadır (Alman Dernek Kanunu, 1964'den Akt. İkizler, 2008: 413).

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında yabancıların dernek kurması Alman Dernek Kanununun 14. maddesinde ifade edilmektedir. "TrabzonEv Dortmund Derneği", Nisan 2002 yılında kurulmuştur. "TrabzonEv Dortmund Derneği"nin Yönetim Kurulundan bir üye derneğin amacını şöyle ifade etmektedir: "*2002 yılı içerisinde Dernek yöneticilerinin Dortmund ve çevresini gezmeleri ve Derneği tanıtmaya çabaları sonucu 2002 sonunda yaklaşık 150 üye Derneğin çatısı altında buluştu. Dernek üyelerinin amacı Trabzon'u tanıtmak, birlik beraberlik içerisinde olmak, geleneklerimizi ve göreneklerimizi Almanlara tanıtmak ve sevdirmek ve gençlerimize vatan aşkını aşılamaktır.*" Bu dernek ilk faaliyetini 2003 yılında Osteholdsztr Caddesi'nde yabancıların kendilerine ait kültürlerini, mutfaklarını, gelenek ve göreneklerini tanıtmayı amaçlayan cadde şenliklerinde göstermiştir. Kısa sürede hatırı sayılır bir üye sayısına ulaşan Dernek, düzenlemiş oldukları çeşitli kültürel etkinliklerle kendilerini Dortmund halkına kabul ettirmişlerdir. Zamanla çevresinden aldığı desteklerle büyüyen ve gelişen bir dernek durumuna gelen TrabzonEv Dortmund Derneği, Osteholdsztr Caddesi'nde düzenlenen yabancı derneklerin faaliyet gösterdikleri cadde şenliklerinde mevcut Dortmund Belediye Başkanı Ullrich Sierau tarafından ziyaret edilmiş ve kendisi dernek yetkililerinden Trabzon hakkında detaylı bilgi talep etmiştir (Dernek Yönetim Kurulu Üyesi, 07.05.2018).

Dernek üyelerinin girişimleri ve Dortmund Belediyesi Yabancılar Meclisinin Türk üyelerinin desteği ile Trabzon ve Dortmund resmi ilişkiler başlamadan

birbirlerine yakınlaşmaya başlamıştır. Özellikle Almanya Sosyal Demokrat Parti'sinden (SPD) Kuzey Ren-Vestfalya'da Milletvekili seçilen Volkan Baran ve Yabancılar Meclisi Başkanı Aysun Tekin, Trabzon hakkında olumlu görüş bildirerek Dortmund Belediye yetkililerinde olumlu bir izlenim bırakmışlardır (Dernek Yönetim Kurulu Üyesi, 07.05.2018). İlişkilerin artık bürokrasi yoluna evrilmesinden sonra 27 Haziran- 1 Temmuz 2009 tarihinde Dortmund Belediye Heyeti Trabzon'a bir dizi ziyaret gerçekleştirmiştir. Gerçekleşen ziyareti Dernek Yönetim Kurulu Üyesi şöyle ifade etmektedir: *“Dernek olarak bizler yoğun çabalarımız sonucunda Trabzon ve Dortmund Belediyelerini bir araya getirdik. Dortmund Belediye Heyeti oraya gitmeden bizler Trabzon hakkında kendileriyle fikir alışverişinde bulduk. Trabzon'un eksikliklerini özellikle altyapı, ulaşım, çöp sorunları vb... kendilerine ifade ettik ve kendilerinden Dortmund'da bulunan tesisler hakkında Trabzon Belediye Heyetine bilgiler vermelerini talep ettik. Nihayetinde Dortmund Heyeti Trabzon'da çok iyi karşılandı ve şehir gezileri ve görüşmeler neticesinde Dortmund Heyeti Trabzon'u oldukça çekici bularak, Trabzon Heyetini de Dortmund'a davet ederek şehirden ayrıldılar.”*

Dortmund Belediye Heyeti, Trabzon'u gezdikten sonra T.B.B Heyeti ile gerçekleştirdiği görüşmelerde Trabzon hakkında bazı öneriler T.B.B yönetimine sunmuştur. Bunlar şöyle sıralanabilir (Dış İlişkiler Ofisi Başkanı, 08.05.2018) :

- Trabzon şehrinde katı atık, çöp, ulaşım ve kanalizasyon gibi problemler bulunmaktadır. Bu sorunların çözümü için iş birliği yapılabiliriz.
- Trabzon şehir merkezine yakın olan sanayi bölgesinin şehrin dışarısına taşınması, Trabzon için daha sağlıklı olabilir.
- Trabzon, coğrafi olarak önemli bir kenttir ve HES projeleri için uygun alanlar barındırmaktadır. Bu alanda iş birliği geliştirilebilir.

Yukarıdaki önerilerden hareketle Dortmund Belediyesi, T.B.B'ye birtakım sorunların çözümü için öneriler sunmuş ve Trabzon kenti için bir öğrenme imkanı doğmuştur. Dortmund Heyetinin iki kenti kıyaslayarak Trabzon hakkında ifade ettiği önerilerin ve iş birliği tekliflerinin Trabzon'a fayda sağlayacağı söylenebilir.

Dortmund ve Trabzon Belediyeleri arasındaki kardeş şehir anlaşması imzalanmadan önce iş birliği protokolü imzalanmıştır. İlk adım 27 Haziran- 1 Temmuz 2009 yılında Dortmund Belediyesini temsilen bir heyetin Trabzon şehrine resmi ziyareti sonrasında atılmıştır. Gerçekleşen ziyarette, Dortmund Belediyesi yetkilileri Trabzon'da eğitim, kültür, spor, gençlik, ekonomi ve bilim alanında görev yapan uzmanlarla görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Yapılan görüşmeler sonrasında her iki belediye de gerçekleştirilmesi düşünülen projelerde iş birliği içerisinde çalışmayı kabul etmiştir (Dış İlişkiler Ofisi Başkanı, 08.05.2018). Trabzon ve Dortmund Arasında Proje Partnerliğine Yönelik Kooperasyon anlaşması kapsamında şu çalışmalar planlanmıştır:

- Eğitim ve kültür alanında gerçekleştirilecek bilgi alışverişi ve kooperasyon: Trabzon ve Dortmund'da yaşayan öğretmenler, öğrenciler ve stajyerler arasında değişim programları düzenlenecek, ayrıca bu kapsamda her iki şehirde sanatsal sergiler ve şehir tiyatroları iş birliği organize edilecek.
- Gençlik ve spor alanında gerçekleştirilecek bilgi alışverişi ve kooperasyon: Spor branşında ve gençlerle ilgili alanlarda iki şehir arasında etkinlikler düzenlenecek, örneğin Dortmund ve Trabzon'da düzenlenecek bir gençlik kampı gibi.
- Ekonomi ve bilim alanlarında gerçekleştirilecek bilgi alışverişi ve kooperasyon: Trabzon ve Dortmund'da bulunan yüksekokullar arasında iş birliği oluşturulmasına gayret edilecek. Ayrıca ekonomi ve bilim alanlarında gerçekleştirilecek araştırmalarda da kooperasyon düzenlenecek.
- Belediyeler kapsamında farklı uzmanlık alanlarında her iki şehir arasında değişim ve staj programları düzenlenecek.

İş birliği anlaşmaları ile birlikte gelişen ilişkiler ve karşılıklı güven duygusu iki şehri yakınlaştıran diğer bir etken olmuştur. Dış İlişkiler Ofisi Başkanı (08.05.2018) bu durumu şöyle ifade etmektedir : *“Dortmund Belediyesi, hali hazırda kardeş şehirleri olan bir belediyedir ve uzun süre kardeş şehir ilişkisi kurmaya pek sıcak bakmadık. Burada yaşayan azınlıkların büyük çoğunluğu Trabzonlu olması ve yabancılar meclisimizde de Trabzon'un isminin geçmesi aslında bizi biraz bu durum için düşündürdü. Yapılan araştırmaların aslında Trabzon ile benzerliklerimizin fazla olması bizi memnun etti. Heyet olarak gittiğimiz Trabzon'daki gördüklerimiz*



*sonrasında aslında biz çoktan kararımızı vermiştik.”* Dortmund Heyetinin oldukça memnun olduğu bu ziyaret sonrasında yaptığı ilk iş Trabzon Büyükşehir Belediye Heyetini Dortmund şehrine davet etmek olmuştur. Trabzon Heyeti bu davete olumlu cevap verip Dortmund’a gitmiştir. Dortmund’da yapılan ikili ve çoklu görüşmeler neticesinde iki şehrin birbirlerine benzerliğine vurgu yapılmış ve iş birliğinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Komite Başkanı, 08.05.2018).

Trabzon ve Dortmund arasında yapılan iş birliği protokol anlaşmasından sonra ilişkilerde ciddi anlamda bir gelişme görülmüştür. Bununla ilgili “TrabzonEv Dortmund Derneği” eski Başkanı şunları ifade etmektedir: “ *Uzun uğraşlar sonucu Dortmund Belediye Meclisinden geçen Trabzon’un Dortmund’un kardeş şehri olabilir kararından sonra gerek Derneğimiz gerekse Mecliste bulunan Türk dostlarımız çok büyük çabaların içerisinde girdiler. İlişkilerin gelişmesi için Dortmund halkının Trabzon’u tanınması gerekiyordu. Bunun için Dortmund’da Trabzon etkinlikleri düzenleme fikrini düşünmeye başladık.*” T.B.B, her yıl şubat ayı içerisinde “Her Yönü ile Trabzon” etkinlikleri düzenlemektedir. 2016 yılında ilk kez bu etkinlik yurtdışında ve Trabzon’un kardeş şehri Dortmund’da düzenlenmiştir. 24-28 Şubat 2016 tarihleri arasında Dortmund şehrinde fuar alanında yapılan bu etkinlik iki şehrin kardeş şehir ilişkisine verdiği önemi göstermektedir. Bu etkinlik hakkında Dış İlişkiler Ofisi Başkanı (08.05.2018) şunları ifade etmektedir: “*Dortmund Belediyesi olarak uzun zaman sonra kardeş şehir ilişkisi bağlamında bir şehir ile bir bağ kurduk. İki şehrin de samimi olmaları ve ortak yönlerimizin çok olması neticesinde sürekli yapıcı bir tutum sergiledik. Trabzon etkinliklerinin burada yapılmasını biz de çok istedik çünkü burada yaşayan azınlıkların büyük çoğunluğunu Türkler oluşturuyor ve Trabzonlu insanlar bir hayli çoğunlukta.*” Her Yönü ile Trabzon etkinliğinin Dortmund şehrinde yapılması hakkında eski Dernek Başkanı (07.05.2018) şunları ifade etmektedir: “*Dortmund şehrinde yaşayan Trabzonlular olarak bu etkinliklerin burada yapılmasının mutluluğunu ifade etmemiz olanaksız. Burada yaşayan tüm Türkler bu gelişmeyi memnuniyetle karşıladı.*” Yönetim Kurulu Üyesi (07.05.2018) ise Dortmund şehrinde yapılan etkinlik için şunları ifade etmektedir: “*Uzun yıllar boyunca verilen mücadelenin böylesine özel bir etkinliğin Dortmund şehrinde yapılması ile desteklenmesi bizleri kardeş şehir ilişkilerimizin*

*kuvvetlenerek artacağına olan inancımızı artırdı. Adeta bir hayalimiz gerçekleşmişti.”*

#### **5.4.1.Trabzon ve Dortmund Belediyesi Arasındaki Kardeş Şehir İlişkisi Kapsamında Yapılan Faaliyetler**

Trabzon ile Dortmund şehri, Dortmund’da yaşayan Trabzonlular ve Dortmund yabancılar meclisinde bulunan Türk temsilcilerin yapıcı çalışmaları ile iki şehir arasındaki kardeş şehir ilişkisi başlamıştır. Kardeş şehir iş birliğinin ilk adımı 27 Haziran -1 Temmuz 2009 tarihleri arasında Dortmund Belediyesi yetkililerinden oluşan heyetin Trabzon’a düzenlemiş olduğu resmi ziyaretle atılmıştır. 18-22 Eylül 2010 tarihleri arasında da Trabzon heyeti tarafından Almanya’ya gerçekleştirilen ziyarette, Dortmund Belediyesi yetkilileri Trabzon’da, eğitim, kültür, spor, gençlik, ekonomi ve bilim alanında görev yapan uzmanlarla görüşmeler gerçekleştirmiştir. Her iki belediye de kültürlerarası diyalogu amaçladığını ve bu nedenle gerçekleştirilmesi düşünülen projede iş birliği içerisinde çalışmayı kabul etmiştir (Trabzon Ticaret Gazetesi, 2010: 17). İki şehrin Ticaret ve Sanayi Odaları arasında Dortmund şehrinde 2010 yılında iş birlikteliği konuları görüşülmüştür. Bu görüşmede ele alınan konular şunlardır (Trabzon Ticaret Gazetesi, 2010: 17): “ Dortmund Sanayi Odası heyeti, Trabzon’da Hidro Elektrik Enerji (HES) yatırımlarıyla ilgilendiklerini bildirdiler. Trabzon heyeti de, çimento ve metal sektöründe Trabzon’un avantaj taşıdığını, bu alanda Almanya’nın yatırım yapmaları konusunda görüşmelerde bulundu. Dortmund Ticaret ve Sanayi Odası ayrıca, Üniversite-Sanayi işbirliğindeki tecrübelerini, Trabzon’a aktarabileceklerini belirtti. Ayrıca, AB’ye yönelik ortak projeler gerçekleştirme önerilerinde bulundular. Trabzon heyeti Dortmund temasları sırasında bir teknik lisede incelemelerde bulundu. Eğitim kapsamında Trabzon’da 4 okulla ortak proje ve karşılıklı öğretmen ve öğrenci değişikliği konularında anlaşmaya varıldı.”

Yukarıdaki bilgilerden hareketle iş birliği anlaşmaları ile birlikte gelişen ilişkiler, iki şehri yakınlaştıran bir etken olarak ifade edilebilir. İkili ilişkiler sonucunda tarafların fikir alışverişlerinde bulunmaları kentler için bir öğrenme faaliyeti sayılabilir.

2014 yılında iki şehir arasında imzalanan kardeş şehir protokolleri sonucunda iki şehir resmi olarak kardeş şehir olmuşlardır. Dortmund ve Trabzon arasındaki iletişim, kardeş şehir ilişkisinin kurulduğu yıllarda “TrabzonEv Dortmund Derneği”nin ve 2010 yılında imzalanan kooperasyon anlaşmasının katkılarıyla sürekli canlı tutulmaya çalışılmıştır.

24-28 Şubat 2016 tarihleri arasında Dortmund şehrinde düzenlenen “Her Yönü ile Trabzon” etkinliği düzenlenmiştir. Bu etkinlik ile birlikte Trabzon ve Dortmund arasındaki iş birliği daha da önem kazanmıştır, denilebilir. 4 gün süren etkinlik Dortmund’da yaşayan Almanlar ve diğer ülke vatandaşlarının katılımları ile dostane bir şekilde sona ermiştir.

2016 yılında yapılan etkinlikten sonra iş birliğinin daha da artacağı tahmin edilmekteydi. Lakin ilişkiler şu an istenilen seviyeye gelememiştir. Dış İlişkiler Ofisi Başkanı (08.05.2018) bu durum hakkında şunları ifade etmektedir: “*Dortmund Belediyesi olarak Trabzon’u çok önemsedik. Kardeş şehir ilişkisi kapsamında öğrenci değişim anlaşmaları yaptık ve burada farklı zamanlarda Trabzon’dan gelen meslek lisesi öğrencilerini ağırladık. 2016 yılında Dortmund’da Trabzon Günleri düzenlendi fakat son zamanlarda Trabzon Belediyesi ile iletişime geçemiyoruz.*” Daire Başkan Yardımcısı (06.11.2017) bu durum hakkında şunları ifade etmektedir: “*Belediye olarak bazı konularda serbest hareket edemiyoruz. Ülkeler arası gerginlikler oluşması halinde kardeş şehir ilişkilerimiz durma noktasına gelebilmektedir.*” Bu bilgidен hareketle ülkeler arası oluşabilecek gerginlikler sonucunda kardeş kent ilişkileri olumsuz etkilenebilmektedir yorumu yapılabilir.

Her Yönü ile Trabzon etkinliğinden sonra Trabzon ve Dortmund Belediyesi arasındaki kardeş şehir ilişkisi şu an durmuş vaziyette bulunmaktadır. İki belediye arasında iletişim kopukluğunun olmasının iki şehir arasında kurulmuş olan kardeş şehir ilişkisine zarar verdiği ifade edilebilir.

#### **5.4.2.Trabzon Ve Dortmund Kardeş Şehir İlişkilerinden Elde Edilen Sonuçlar**

Kardeş şehir ilişkileri, iki şehrin belediyelerinin dâhil olduğu bir iş birliği modelidir. 2014 yılında imzalanan kardeş şehir protokolü ile resmi olarak Trabzon ve

Dortmund kardeş şehir ilan edilmiştir. İki şehir kardeş şehir ilişkisi kurmadan önce heyetler halinde görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilen görüşmelerde iki heyetin belirlediği konularda iş birliği anlaşması imzalanarak, iki şehrin birbirlerini tanımaları sağlanmıştır. Gerçekleşen faaliyetler ve belediyelerin anlaşmadaki maddeleri yerine getirmeye çalışmaları iki şehri birbirine yakınlaştırmış ve nihayetinde 2014 yılında iki şehir, kardeş şehir protokolünü imzalayarak ilişkiyi resmiyete dökmüşlerdir.

2010 yılında imzalanan iş birliği anlaşmasına göre her iki şehir de öğrenci değişimi programı ile şehirlerinde kardeş şehir ilişkisi kurmak istedikleri şehirlerden gelen mesleki öğrencileri ağırlamıştır. Her iki şehrin Teknik Üniversiteye sahip olması öğrenci değişimi açısından önemli görülmektedir.

Dortmund heyeti, 18-22 Eylül 2010 tarihleri arasında Dortmund'a gelen Trabzon heyetini ağırlamıştır. Trabzon heyetine Dortmund şehrinin sahip olduğu imkanlar ve çeşitli konularda bilgiler verilmiştir. Dış İlişkiler Ofisi Başkanı (08.05.2018) bu durumu şöyle ifade etmektedir: *“Biz Trabzon'dan gelen heyeti çok iyi karşıladık. Kendilerine şehrimizi gezdirerek, şehrimizi tanıtmak istedik. Bir sene önce onlar bizi Trabzon'da çok iyi karşılamıştı. Bize şehirlerini çok detaylı gezdirmişlerdi. Biz de gözlemlene fırsatı bulmuştuk ve onlara yardımcı olmak istiyorduk. Bu yüzden onları çeşitli tesislere getirerek ikili görüşmeler yapmalarını sağladık. Altyapı, çöp, atık, arıtma ve ulaşım noktasında kendilerine önerilerde bulunmak istedik.”* Dortmund Belediye Heyetinin, Trabzon Heyetine çeşitli tesisleri gezdirip bilgiler vermesindeki amacının Trabzon'un öğrenme gerçekleştirmesini sağlamaktır diyebiliriz.

24-28 Şubat 2016 tarihinde T.B.B'nin ilk defa yurt dışında gerçekleştirdiği “Her Yönü ile Trabzon Etkinliği” Dortmund şehrinde yapılmıştır. Gerçekleştirilen etkinliğe T.B.B ile birlikte diğer ilçe belediyeleri de katılım göstermiştir. Ayrıca Trabzonlu bürokratlar, eski ve mevcut milletvekillerinin de katıldığı bu etkinlik durgun geçmiştir. Gerçekleştirilen etkinliğin amacı (Daire Başkan Yardımcısı, 07.11.2017) ise şöyle ifade edilebilir: *“Bu etkinlik ile Dortmund ile aramızda bulunan kardeş şehir iş birliği ilişkimizi önemsediğimizi göstermek istedik. Dortmund halkına Trabzon'u tanıtmak ve sevdirmek esas amacımızdı.”* Bu etkinlik

tamamıyla sosyal ve kültürel bir etkinlik olarak organize edilmiştir. Ekonomik görüşmelerin olmadığı sadece Trabzon ve Dortmund kardeş şehir iş birliğinin gelişmesine hizmet etmek için planlanmıştır. Bu etkinlikten sonra Trabzon ve Dortmund arasında gerçekleştirilen faaliyetler sosyal ve kültürel anlamda sınırlı kaldığı ifade edilebilir.

### 5.4.3.Genel Değerlendirme

Trabzon ve Dortmund arasında kurulan bu kardeş şehir ilişkisi kuruluş bakımından özel bir anlam ifade etmektedir. Dortmund şehrinde yaşayan azınlıkların çoğunluğunu oluşturan Trabzonluların kurmuş oldukları “TrabzonEv Dortmund” Derneğinin girişimleri ve Dortmund Yabancılar Meclisinde bulunan Türklerin yoğun çalışmaları sonucu iki şehir arasında bir etkileşim başlamıştır. STK’ların böyle bir ilişkinin ortaya çıkmasına ön ayak olması kayda değer bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. “Her Yönü ile Trabzon Etkinliği”nin Dortmund şehrinde yapılmasında STK’ların de ciddi katkıları olmuştur.

“Her yönü ile Trabzon Etkinlikleri”nin Dortmund şehrinde yapılması bu ilişkinin gelişmesi için bir sebep olarak görülebilir ancak beklenenin aksine bu etkinlik hedefine ulaşamamıştır. Derneğin Yönetim Kurulu Üyesi (07.05.2018) bu duruma şöyle bir açıklama getirmektedir: *“Her Yönü ile Trabzon etkinliğinin beklenen etkiyi gösterememesinde aceleci bir tutumun etkisi olduğu açıktır. 3 ay kadar kısa bir sürede oldukça önemli bir etkinliği planlayıp faaliyete koyabilmek oldukça zor olacağı nettir. Söylem ve taleplerimiz yeterince karşılık görmeyince etkinlik beklenenin aksine oldukça durgun ve Almanya’nın çeşitli bölgelerinden gelen Türklerin katılmış olduğu bir etkinlik oluverdi. Dortmund halkından katılım oldukça sınırlıydı. Bizim beklediğimiz sayıdan az bir katılım oldu. ”*

Dernek Başkanına (07.05.2018) göre düzenlenen etkinliğin tam olarak amacına ulaşamamasının sebepleri şunlardır: *“Trabzon Heyeti Dortmund’a gelince bu konu gündeme taşındı. Dortmund şehri fuar alanlarının fazlalığı ile bilinen bir şehirdir. Dolayısıyla Dortmund heyeti bu etkinliğin Dortmund şehrinde yapılmasının iyi olacağını ve tüm desteklerini bu etkinlik için göstereceklerini ifade etti. Lakin Trabzon Heyeti Reklam ve Billboardlara afişler asılmasına olumlu bir talepte bulunmadılar. Dortmund Belediyesinin tüm ısrarlarına ve yardımlarına rağmen*

*maddiyat bakımından bu durum gerçekleşmedi ve ilgili reklamın yapılmaması bu etkinliğin Alman vatandaşlara ulaşmasını engelledi.” Yönetim Kurulu üyesi (07.05.2018) aynı konuda şunları ifade etmektedir: “Bu etkinliğin başarısız olmasının iki tane önemli sebebi bulunmaktadır. Birincisi reklam konusundaki eksiklik ve ikincisi ise oldu bitirmeye getirmek amacıyla kısa süre içerisinde bu etkinliği yapma telaşesi. Böyle etkinlikler Dortmund kentinde oldukça yapılmıştır lakin bu etkinlikler kısa sürelerde yapılabilecek türden etkinlikler değildirler. Üç ay gibi kısa bir sürede bu etkinliğin başarılı olması beklenemezdi.”*

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu etkinliğin başarıya ulaşamama nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- “Her Yönü ile Trabzon Etkinliği”, Dortmund şehrinde üç ay gibi kısa bir zamanda yapılmaya çalışılması.
- “Her Yönü İle Trabzon Etkinliği”nin, reklam ve medya yolu ile yeterli derecede tanıtılamaması.
- Almanya’da Dortmund çevresinde yaşayan ve çeşitli derneklerin birleşmesi ile federasyon olan Trabzon derneklerinin bu etkinliği sahiplenmesi ve “TrabzonEv Dortmund Derneği”nin devre dışı bırakılması.
- Bu etkinlik sebebi ile Dortmund’a gelen Trabzonlu bürokratların kardeş şehir ilişkisinden farklı siyaset yapmaları.

Düzenlenen bu etkinlikten sonra iki şehir arasında bir daha bu tür etkinlikler düzenlenmemiştir. İki belediye arasında iletişim kopukluğu meydana gelmiş ve şu an ilişkiler durmuş durumdadır. Bu durum ile ilgili Daire Başkan Yardımcısı (06.11.2017) şunları ifade etmektedir: “2016 yılında Dortmund’da “Her Yönü İle Trabzon Etkinlikleri” düzenledik. Büyükşehir ve çevre belediyelerimiz, folklor ekibimiz ve Trabzon’un meşhur lezzetlerini tanıtmak üzere ustalarımız Dortmund şehrinde hazır bulundu. Trabzon Büyükşehir Belediyesi, gelişmekte olan bir belediyedir. Şu an kardeş şehirlerimiz ile yeterli seviyede ilgilenemiyoruz çünkü buna ayırabilecek maddi gücümüz yok. Zamanla Trabzon’da planladığımız projeler bittikten sonra kardeş şehirlerimiz ile ilişkilerimizi geliştirmeyi çok isteriz.” Komite Başkanı (08.05.2018) aynı konuda şunları ifade etmektedir: “Son zamanlarda Trabzon Belediyesi ile iletişime geçemiyoruz. Kendilerini en son 30 Nisan- 7 Mayıs 2018 tarihinde “Youth for Peace and Democracy Programm 2018” etkinliğimize

*davet ettik fakat kendilerinden bir cevap veya katılım alamadık. Sadece kardeş şehirlerimizden Trabzon bu etkinlikte yoktu. Biz Trabzon ile sürekli etkileşim içerisinde olmak ve projeler üretmek istiyoruz lakin Trabzon'un da bizimle proje bazlı çalışmayı istemesi gerekmektedir.”*

Dış İlişkiler Ofisi Başkanı (08.05.2018) son olarak Trabzon ve Dortmund arasındaki kardeş şehir ilişkisi hakkında şunları ifade etmektedir: *“Dortmund Belediyesi olarak bizler Trabzon'u gerçekten isteyerek kardeş şehir olduk. Burada yaşayan azınlıkları da önemseydiğimiz bu kardeş şehir ilişkisi ile onlara göstermek istedik. İlişkinin kurulma aşaması ve Trabzon etkinliğinin yapılacağı ana kadar her şey gayet pozitif ve yapıcıydı. Lakin son zamanlarda iki şehir arasında ilişkiler durma noktasına gelmiş ve bu durum bize endişe vermektedir. Umuyorum ki tekrardan ilişkilerimiz düzelir ve ortak projeler üretme konusunda beraber çalışabiliriz.”* Ofis Başkan Yardımcısı (06.11.2017) ise aynı konuda şunları ifade etmektedir: *“Trabzon Büyükşehir Belediyesi olarak biz kardeş şehirlerimizi önemsiyoruz. Bunun için yıllardır Türkiye'de düzenlediğimiz Trabzon etkinliklerini ilk kez yurtdışında kardeş şehrimiz Dortmund'da gerçekleştirdik. Bizim gelişmekte olan bir belediye olmamız ve şehrimizde mevcut sorunların çokluğu sebebi ile kabuğumuza çekildik ve bu sorunları çözmek için uğraşmaktayız. İnaniyorum ki sorunlarımızı çözdükçe kardeş şehirlerimiz ile iletişimimizi kuvvetlendirip kendileri ile ortak projeler üreteceğiz.”*

Yukarıda ifade edildiği gibi, Dortmund ve Trabzon şehirleri arasında 2014 yılında imzalanarak resmîyet kazanan kardeş şehir ilişkileri zamanla ilk heyecanını kaybetmiş, durma seviyesine gelmiştir. Bu durumun böyle olmasında çeşitli sebepler sayılabilir. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Trabzon Büyükşehir Belediyesi'nin gelişmekte olan bir belediye olması ve kardeş şehir ilişkilerine ayırabilecek bütçe ve zamanlarının olmaması,
- Kardeş şehir ilişkileri kapsamında oluşturulacak etkinlik ve faaliyetlerin Çevre ve Şehircilik Bakanlığı iznine tabi olması,
- Kardeş şehir ilişkilerine yeteri kadar önem gösteren ve proje üretmek amaçlı bir birimin yokluğu sayılabilir.

T.B.B, şehrin önemli sorunlarını çözüme kavuşturduktan sonra kardeş şehirleriyle ikili ilişkilerini yeniden canlandıracağı beklenilmektedir.

Trabzon'un kardeş şehirleri ile yapacağı iş birliği ve ortak faaliyetlerin Trabzon'un ufkunu genişleteceği ve bu sayede T.B.B'nin kardeş şehir ilişkilerinin sayısının da artması beklenen bir durum olacaktır.





## BEŞİNCİ BÖLÜM

### GENEL DEĞERLENDİRMELER

#### 6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da meydana gelmiş yıkımların telafi edilmesi için çeşitli fikirler ileri sürülmüştür. Avrupa şehirleri arasındaki ticareti, barışı teşvik etmek amacıyla ileri sürülen fikirlerden bir tanesi de kardeş şehir ilişkisi kavramıdır. Bu kavram İkinci Dünya Savaşı'nın etkileri ile bozulan ilişkileri düzeltmek, savaş ortamının yerine barış ortamının getirilmesini sağlamak için ortaya çıkarılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyada esen barış havası olumlu sonuçlar elde ederek başta Avrupa şehirleri olmak üzere Amerika'da da etkili olmuştur. Avrupa'da birçok şehir, kardeş şehir ilişkisi kurarak dünya barışına katkıda bulunmuştur. Bu sayede Avrupa'daki şehirler hem dünya barışına katkıda bulunmuşlardır hem de diğer şehirlerle birlikte olma ihtiyaçlarını gidererek ortak projeler üretmeye başlamışlardır. Bu durumun da olumlu örnekleri arttıkça Avrupa'da kardeş şehir ilişkisi giderek yaygınlaşmıştır. Türkiye de Avrupa ve Amerika kadar olmasa da kardeş şehir ilişkisini benimseyen ülkelerden birisidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan uluslararası örgütlere katılan Türkiye, uluslararası alanda meydana gelen gelişmelere kayıtsız kalmamış ve kardeş şehir ilişkilerinin önemini anlamıştır.

Özellikle değişen dünya düzeni ile kardeş şehir kavramı bölgesel ve yerel kimliğinden ayrılıp zamanla küresel bir kavram olmuştur. Bu sayede küresel anlamda ortaklıklar tetiklenmiş ve şehirler arasında bir uyum yakalanmıştır. Avrupa ve Amerika şehirlerinde görülen bu uyum, diğer kıtalardaki şehirlerin de dikkatini çekmiş ve kardeş şehir kavramı küresel bir kavram olma yolunda ilerlemiştir. Avrupa şehirlerinin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızlıca toparlanmaları ve gelişmeleri sonucu gelişim gösteren kardeş şehir kavramı şehirler arasındaki ortaklıklar ve iş birliklerini artırmıştır. Türkiye ise Avrupa'ya göre kardeş şehir ilişkilerini tam anlamıyla başarılı bir şekilde uygulayamamıştır. Bunun sebepleri ise belediyelerin bütçelerindeki yetersizlikler ve belediyelerin kardeş şehir kavramını tam anlamıyla anlayamamaları olarak ifade edilebilir.

Çalışmada T.B.B'nin kardeş şehirleri ile olan ilişkileri, öğrenme ve kıyaslama kavramları üzerinden incelenmiştir. Trabzon'un on tane yurtdışından kardeş şehri

bulunmaktadır (T.C İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2017). Bunlar: Soçi-Rusya, Rizhao-Çin, Zigetvar-Macaristan, Reşt-İran, Zencan-İran, Travnik-Bosna Hersek, Batum-Gürcistan, Gabes-Tunus, Bişkek-Kırgızistan'dır. Trabzon kenti kardeş şehirlerinin hepsi ile iş birliği protokolleri imzalamıştır. Lakin on tane olan kardeş şehirlerinin bazıları ile ilişkilerinin etkin bir seviyede olduğunu söylemek zordur. Zigetvar, Soçi ve Dortmund, Travnik kentleri hariç diğer kardeş şehirlerle Trabzon'un ilişkileri durma noktasına gelmiştir. Bunun sebepleri arasında iletişimsizlik, ülkeler arası diplomaside yaşanan problemler gelmektedir.

Çalışmada Zigetvar ve Dortmund Belediyeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda Trabzon en çok bu iki kent ile etkileşime geçtiği fark edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Trabzon ve Zigetvar arasında gelişmişlik anlamında önemli bir fark bulunmaktadır. Bunun sonucunda Zigetvar Belediyesi T.B.B'den taleplerde bulunmuşken; aynı şekilde bir farkın bulunduğu Dortmund ve Trabzon Belediyeleri arasındaki ilişkide de Dortmund Trabzon'a birtakım önerilerde bulunmuştur. Bunun yanında Trabzon'un bazı kardeş şehirleri ile olan iletişimlerini kısaca örneklendirmenin, çalışmanın amacını destekleyeceği düşünülmektedir. Örneğin, Travnik kentinde çok sayıda Müslüman kesimin yaşıyor olması sebebi ile TBB'nin her yıl geleneksel olarak ramazan aylarında orada çadırlar kurması ve oradaki halk ile iç içe olması manevi yönden iki şehir arasında bir bağ kurarken ayrıca önemli tarihlerde de iki şehir arasındaki mektuplaşmalar ile kardeş şehir ilişkisi canlı tutulmaktadır. Ayrıca, TİKA'nın orada göstermiş olduğu faaliyetlerin neticesinde Osmanlı Kültür ve Sanat eserleri restore edilerek kullanılmaya devam etmektedir. İki şehir arasında iş birliği anlaşması yapılmıştır ve neticesinde karşılıklı fikir alışverişinde bulunulmuştur. Günümüzde bu ilişki daha çok dini ve özel günlerde ortaya çıkmaktadır.

Soçi kenti Trabzon'a yakın bir şehir olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, ilişkinin kurulduğu 1991 yılından sonra çeşitli ziyaretlerle iki şehrin iletişimi güçlenmiş, çeşitli konularda fikir alışverişlerinde bulunulmuştur. Bunlara örnek olarak 29.06.1992 tarihinde, 5 kişilik doktor ekibi Soçi kentini ziyaret eden Türk turistler için sağlık hizmeti verme konusunda Trabzon'da sağlık sektöründe bir dizi görüşmeler yapmak üzere Trabzon'a gelmişlerdir. Ayrıca Soçi şehrinde Trabzon

Belediyesi tarafından bir ekmek fırını kurulmak istenmiştir. Lakin yasal mevzuat bu fırının kurulmasına engel teşkil etmiş ve fırın Soçi kentinde faaliyete geçememiştir. Ayrıca o zamanda Trabzon için teleferik ve botanik bahçesi projesi hakkında heyetler arası fikir alışverişinde bulunulmuştur. Temmuz 2018’de Trabzon’da hizmete açılan Trabzon Botanik Park ve şu anda yapımı devam eden Beşikdüzü Teleferik projelerinde tarihten gelen Soçi-Trabzon kardeş şehir ilişkisinin de payı olduğu görülen bir gerçektir. 2018 yılı sonu ve 2019 yılı başında Soçi şehri ile Trabzon şehri yeni bir iş birliği anlaşması imzalayarak, kardeş şehir ilişkilerini canlandırmayı hedeflemişlerdir.

Trabzon ve Batum kentleri arasında 2000 yılında kurulan kardeş şehir ilişkisinin gelişmesinin önemli bir faktörü de birbirlerine yakın kentler olması ve ülkeler arası geçişlerde vize serbestîsinin bulunmasıdır. Burada ifade edilecek en önemli şey kardeş şehir ilişkisi kurulduktan sonra Trabzon Belediyesi, 2005 yılında Batum Belediyesine ilk olarak trafik ışıklandırma sisteminin teknolojisini ücretsiz vermiştir. Ardından çeşitli sinyalizasyon malzemeleri teknolojilerini de kardeş şehrine yardım amaçlı olarak ücretsiz vermiştir. Daha sonra çöp konteyneri gibi maliyeti az küçük fayda sağlayabileceği şeyler de Batum şehrine gönderilmiştir. Bugün halen devam eden vizesiz ulaşım sayesinde Batum ve Trabzon şehri arasındaki ilişki devam etmektedir. İlişkilerin son zamanlarda kültürel olarak devam ettiği ifade edilebilir. Batum şehrinde Trabzon’dan birçok iş adamının yatırım yapması iki şehri birbirine yakınlaştıran önemli bir etken olarak gösterilebilir.

Dortmund şehri ise yukarıda detaylı bir şekilde incelenmiştir. Burada Dortmund şehri ile Trabzon arasında geçen bazı önemli görüşmelerden alınan kararlara değinilecektir. Dortmund şehrinin çok uzun zaman sonra bir kardeş şehir olarak kabul ettiği Trabzon şehri, Dortmund Belediyesi tarafından çok önemsenmiştir. Çünkü iki şehrin birçok noktada benzer özelliklerinin bulunması Dortmund Belediyesini oldukça etkilemiştir. Bu benzerlikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Trabzon şehrinin bir havalimanı ve limanının olması,
- Trabzon şehrinin tarihi bir kent olması,
- Trabzon şehrinin eski ticaret yolları üzerinde olması,

- Trabzon şehrinin büyük çoğunluğunun şehrin takımı Trabzonspor'u desteklemesi ve fanatikliğin Dortmund taraftarlarına benzemesi
- Trabzon şehrinin bir teknik Üniversitesinin bulunması,
- Trabzon şehrinin de sanayi faaliyetlerinde bulunması.

Yukarıda ifade edilen özelliklerin hemen hemen tamamına sahip olan Dortmund şehri, bunların yanı sıra Dortmund şehrinde yaşayan göçmenlerin önemli bir bölümünü Trabzonlu insanların oluşturması bakımından Trabzon şehrini kardeş şehir olarak seçmek istemiştir ve ilişkiler böylelikle başlamıştır. Yapılan heyetler arası görüşmelerde ve gerçekleştirilen ziyaretlerde iki şehir yetkilileri de şehirlerini detaylı bir şekilde birbirlerine tanıtarak karşılıklı fikir alışverişinde bulunmuşlardır. Buna örnek olarak, Dortmund Belediyesi, Trabzon'dan gelen misafirlerini önemli fabrikalara getirerek kendilerine detaylı bilgiler verilmesini sağlamıştır. Bu fabrikaların başında geri dönüşüm ve katı atık fabrikaları gelmektedir. Ayrıca iki şehrin de oldukça önemsendiği öğrenci değişim anlaşması kapsamında Trabzon'dan meslek lisesi öğrencileri ikişer hafta kadar Dortmund şehrinde ağırlanarak kendilerine eğitim verilmiştir. Dortmund Belediyesi, Trabzon'u ziyaret etmeden önce Trabzon hakkında bir ön araştırma yaparak, Dortmund'da yaşayan Trabzonlulardan Trabzon'un eksiklerini dinlemiştir ve Dortmund heyeti Trabzon'a gittiklerinde Trabzon'u detaylı bir şekilde incelemiştir. Trabzon şehrinin katı atık, çöp ve kanalizasyon probleminin yanında şehir merkezine yakın bir sanayi bölgesinin olması da Dortmund heyeti tarafından dile getirilmiştir.

2014 yılında başlayan ve oldukça başarılı bir şekilde devam eden iki şehir arasındaki kardeş şehir ilişkisi 2016 yılında Dortmund şehrinde yapılan "Her Yönü İle Trabzon Etkinliği"nden sonra bu kardeşlik ilişkisi beklenilen aksine durma noktasına gelmiştir. Bu durumun bu noktaya gelmesinde etkinliğin güzel bir planlama yapılmadan kısa bir süre içerisinde yapılmak istenmesi etkili olmuştur. Sonuç olarak etkinlik başarıya ulaşamamıştır. Şuan iki şehir arasında hiçbir iletişim kurulmamakta, ilişki sadece kâğıt üzerinde devam etmektedir. Ancak, iki şehir arasında köprü görevi gören TrabzonEv Dortmund Derneği de iki şehrin tekrar birbirleri ile faaliyete geçmesi için girişimlerde bulunmaya devam etmektedir. 30-Nisan-7 Mayıs 2018 tarihleri arasında Dortmund şehrinde gerçekleştirilen "Youth for

Peace and Democracy Programm Etkinliği”ne Dortmund Belediyesi, T.B.B’yi davet etmiş lakin Trabzon tarafından katılım sağlanamamıştır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi iki şehir arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinin gelişmesinin önündeki engeller şöyle sıralanabilir:

- İletişim eksikliği,
- Herhangi bir projenin varlığının olmaması,
- T.B.B’nin kendi projelerine ağırlık vermesi.

Trabzon ve Zigetvar arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinin de yukarıda ifade edildiği gibi tarihi bir bağ sayesinde olduğu söylenebilir. İki şehrin de ortak noktası, Osmanlı İmparatorluğu’nun padişahı Kanuni Sultan Süleyman Han’dır. Bilindiği üzere Kanuni Sultan Süleyman 1495 yılında Trabzon’da doğmuştur ve 15 yaşına kadar Trabzon’da yaşamıştır (www.homeoftrabzon.com, 05.05.2019). Yükselme döneminin en önemli padişahı olan Kanuni Sultan Süleyman Han 6 Eylül 1566 tarihinde Macaristan’ın Zigetvar şehrinde 72 yaşında vefat etmiştir (www.tarihsayfasi.com, 05.05.2019). İki şehir arasında kurulan kardeş şehir ilişkisinin ilk adımını Trabzon gerçekleştirmiştir. T.B.B, tarihe duyduğu saygıdan ötürü Zigetvar şehri ile sıkı bir ilişki içerisinde olmuştur ve her yıl Zigetvar şehrinde kutlanan “Zrinyi Günleri” etkinliğine düzenli olarak katılım göstermiş ve T.B.B mehterhanesi, oyun ekibi, Trabzon’u tanıtan çeşitli hediyelikler ve broşürlerle Trabzon şehrini oradaki halka tanıtmak istemiştir. Heyetler halinde görüşmelerden sonra TİKA önderliğinde Zigetvar’da Osmanlı İmparatorluğu kültür ve mirası önemli ölçüde restore edilerek korunmuş, bir benzerinin Trabzon’da da olduğu Dostluk Parkı dizayn edilmiş ayrıca Zigetvar’da Türk Evi yapılarak bölgenin bir turizm merkezi haline dönüştürölmesi hedeflenmiştir. Zigetvar Belediyesi kendisinden daha güçlü bir konumda bulunan T.B.B’den sadece bir talepte bulunmuştur. Bu talep ise Zigetvar’da halihazırda bulunan eski bir helikopter havalimanının yenileme çalışmalarının T.B.B tarafından yapılmasıdır. Trabzon tarafı bu öneriyi yapamayacağını ve bunun için ilgili kesimlere bilgi verebileceğini Zigetvar Belediyesine ifade etmiştir. Görüldüğu gibi iki şehir arasındaki ilişki sadece sosyal ve kültürel yönden devam etmekte; iki şehir arasında ekonomik açıdan herhangi bir faaliyette bulunulmamaktadır.

Sonuç olarak T.B.B ve onun kardeş şehir uygulamaları üzerinden hareketle ifade edilebilecek hususlar şunlar olabilir:

- T.B.B kurumsal bütünlüğünü tam olarak sağlayamamış olması ve gelişmekte olan bir büyükşehir belediyesi olduğundan, Trabzon şehrinin temel sorunlarını çözmeden kardeş şehirleri ile ekonomik anlamda bir iş birliği yürütmesi mümkün gözükmemektedir.
- T.B.B, kardeş şehirleri ile daha çok sosyal ve kültürel yönden bir etkileşim yolunu tercih etmiş ve bu durum da ilişkilerin sürekliliğini engellemiştir.
- T.B.B'nin mevcut sorunlarının çözümüne odaklanması Trabzon'un kardeş şehirlerini ihmal etmesine yol açmıştır.
- T.B.B yerel yönetim bakımından eksik olduğu deneyimleri belirlemeyememiş ve özellikle kardeş şehirleri başta olmak üzere diğer önemli şehirlerden ulaşım, alt yapı, çevre, kent planlaması gibi konularda bilgi talep etmemiştir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde kıyaslama ve öğrenen örgüt kavramlarına değinilmiştir. Kardeş şehir ilişkilerinin birer öğrenme aracı olup olmadığı bu çalışmada sorgulanmak istenmiştir. T.B.B'nin kardeş şehirleri ile olan faaliyetleri daha çok kültürel yönden etkili olduğu çalışmada ortaya çıkmıştır. T.B.B ve onun kardeş şehirleri arasındaki iş birliklerinin öğrenme amacı taşıyıp taşımadığı, gerçekleştirilen faaliyetler üzerinden yorumlanabilir. Örneğin 1998 yılında Zigetvar Belediye heyetinin Trabzon'u ziyareti sonrası yine aynı yıl Trabzon heyeti, Zigetvar'ın daveti ile Zigetvar şehrine gitmiştir. Burada gerçekleştirilen görüşmelerde Zigetvar Belediyesi, Trabzon Belediyesinden eski bir askeri havaalanının pistinin, kulesinin, çevresinin tadilatını tıpkı Trabzon havaalanının ki gibi restore etmesini istemiştir. Buradan hareketle, Zigetvar kentinin Trabzon ziyareti sonrası bir öğrenme gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Diğer bir örnek olarak Batum kenti ve Trabzon kenti arasındaki iş birliği gösterilebilir. 2000 yılında iki şehrin kardeş şehir olmasından sonra coğrafi olarak iki kentin birbirine yakın olması, aralarındaki iş birliğini geliştirmiştir. 2005 yılında Batum Belediyesi, Trabzon Belediye'sinden Trabzon'da da kullanılan çeşitli sinyalizasyon malzemeleri talep etmiştir. Bu bilgiden hareketle, Batum kentinin Trabzon kentinden sinyalizasyon

malzemeleri talep etmesi, Batum kentinin kardeş şehir iş birliği üzerinden bir öğrenme gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Kardeş şehir iş birliklerinin yukarıdaki örneklerden hareketle belediyeler için birer öğrenme aracı olabileceği söylenebilir.

T.B.B'nin kardeş şehirleri ile olan ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiş olup yukarıda ifade edilmiştir. Bu çalışmadan varılan sonuç şu şekilde özetlenebilir:

- Kardeş şehir ilişkileri halkın ve kentin ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmalı, plan ve programlar bu doğrultuda geliştirilmesi sağlandığında kardeş şehir uygulamaları kentler için birer öğrenme aracına dönüşebilir.
- Kardeş şehir ilişkilerinin uygulanmasıyla kültürel etkinlikler artırılabilir ve kentin özellikleri hem kardeş şehirlere hem de kardeş şehirlerden gelen ziyaretçilere tanıtılarak turizm faaliyetleri başlatılabilir. Böylece halkların kaynaşması sağlanarak kardeş şehir ilişkileri geliştirilebilir.
- Küreselleşmenin getirmiş olduğu hizmette çeşitliği artırma konusunda teknolojinin kullanılması ile daha yenilikçi ve modern hizmetlerin yapılabilmesi için Avrupa Birliği fonlarından destek alınması suretiyle ortak projeler üretilerek kardeş şehir ilişkileri istenilen seviyeye getirilebilir.

Tüm bunlardan hareketle kardeş şehir ilişkilerinin küresel bir iş birliği olup olmadığı, kardeş şehir ilişkisi kurulmadan önce imzalanan iş birliği protokollerinin kentler için birer öğrenme aracı olup olmaması bakımından inceleme konusu olan bu çalışma, araştırmaya açık bir konu olup kardeş şehir ve öğrenme perspektifinde incelenmesi tavsiye edilmektedir.

**KAYNAKÇA**

AKGÜN A., KESKİN H., GÜNSEL A. (2009), **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, Ankara.

AKTULUN, E. (2016). Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği. **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Yüksek Lisans Tezi. Aydın.

AKMAN, Ç., AKMAN E., (2017). Türkiye'de Kardeş Şehir Uygulamalarının Dört Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Nitel Bir Analizi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ss. 228-254.

AKMAN, Gül, (2014). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. **Afyon Kocatepe Üniversitesi**, ss. 1-20.

ARIKAN, Semra. (1999), Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2.

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı (1992) T.C. Resmi Gazete, 21364, 3 Ekim 1992, Erişim Tarihi: 17.04.2019.

AYTAÇLI, Berrak. (2012), “Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış” **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3 (1), 1-9.

BAGCHI, PRABİR K. “ Logistics Benchmarking as a Competitive Strategy: Some Insights”, **Logistics Information Management MCB University Press**,1997, ss.28-39.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. ve Kutanis, RANA Özen. (2002), “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 1, ss.51-65.

BEDÜK Ayhan. : **Benchmarking**, Nobel Yay., Ankara,2002.

BOZLAĞAN, Recep ve DEMİRKAYA, Yüksel (2008), **Türkiye’de Yerel Yönetimler**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.



Calvert, Gene-Mobley, Sandra-Marshal, Lisa (1994), "*Grasping the Learning Organization, Training and Development*" **the Library of Academic Librarianship**, Elsevier Netherland, ss.38-43.

Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang Y. J., (2003) "*Systems Requirements for Organizational Learning*", **Communications of the ACM** 46 (12), ss.74.

Clarke, N. (2011), "*Globalising care? Town twinning in Britain since 1945,*" **Geoforum**, Vol. 42, issue 1, p. 115-125

Cremer, R. D., Bruin A. Ve Dupuis, A. (2001) "*International Sister-Cities: Bridging the Global-Local Divide*", **American Journal of Economics and Sociology**, Vol. 60, No:1, January, p. 377-400

Crossan M. M, Lane H. W. Ve White R. E. (1999), "*An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*", **Academy of Management Review** 24(3), ss.522-536.

ÇATI, Kahraman, KINGIR, Said ve MESCİ, Muammer. (2007). "*Kıyaslamaya ilişkin Teorik Bir Çalışma*". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 6. Sayı: 21. s.147-171.

DENİZ Nevin, (1997), "*Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi*", **Öneri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 6, Ocak, s. 15.

DEVECİ B. ve DEVECİ B. (2018) "*Örnek Olay Çalışmasına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme*" **Social Sciences Studies Journal**, Vol:4, Issue:13 pp.126-135.

DİNÇER, Ferhan (2010), "*Dünya Bankası ve Avrupa Birliği Proje Yaklaşımlarının Proje Döngüsü Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi ve Türkiye'deki Proje Yaklaşımı İle Karşılaştırılması*", **Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı**, Ankara.

DOĞAN Selen(2008), Demiral Özge(2008), "*İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking*", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi** cilt4, sayı 7 2008, ss.1-22.

DURUKAL, O. (2013). Yerel Yönetimlerin Proje Bazlı Uluslararası Fonlara Erişimi: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme. **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü** Yüksek Lisans Tezi. Aydın.

ERDEM Barış, (2006), "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama. (Benchmarking) (Yazımsal Bir İnceleme)" **Bahkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, *Cilt:9*, Sayı: 15, 81.

ERYILMAZ, Bilal (2016), **Kamu Yönetimi** , Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Freytag, Per V., Svend Hollensen, (2001), "The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction", **The TQM Magazine**, Vol. 13, No. 1, ss. 25-33.

Garvin, D. A. (1993) , "Building A Learning Organization" , **Harvard Business Review**, July-August, ss.75-80.

Ghosh A., (2004) "Learning in Strategic Alliances: A Vygotskian Perspective " , **The Learning Organization** 11(4/5), ss.302.

Goh Swee C. (1998), " Toward A Learning Organization: The Strategic Building Blocks". **S.A.M Advanced Management Journal**, Volume:63, ss.15-20.

GÖRMEZ, Kemal(2001), Büyük Kentlerde Kent Planlaması ve Bazı Sorunları **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Vol. 3, ss. 2.

İKİZLER Metin, "Alman Dernekler Hukukundaki Reform Çalışmalarına Bir Bakış" **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi** *Cilt: 57*, Sayı: 3, Sayfa: 409-454, 2008.

Kalder: **Kıyaslama (Benchmarking)**, (2000), Kalder Yayınları, İstanbul

Kalder Uzmanlık Grubu, (2000), Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, İstanbul: **Kalder Uzmanlık Grubu Yayınları** No: 15. Ss.16.

KARATAŞ, Murat, Benchmarking Kavramı ve Hizmet İşletmelerinde Fonksiyonel Benchmarking Uygulama Örneği. **Sosyal Bilimler Enstitüsü** Yüksek Lisans Tezi, Trabzon,2004.

KARCIOĞLU Reşat, **Stratejik Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Aktif Yayınevi, Erzurum,2000.

KAVANOZ S. ve ERDEM N. (2019) “Kü-Yerel Süreçte Kent Girişimciliği Bağlamında Kardeş Kent: Trabzon-Zigetvar Örneği” **International Journal of Political Science & Urban Studies Uluslararası Siyaset Bilimi ve Kentsel Araştırmalar Dergisi** Cilt 7, Sayı 1, ISSN 2630-6263, ss. 190-207.

KOCAGÖZ E. (2017) Almanya’daki Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Dış Çevre Aktörleriyle İlişkileri: Bavyera Eyaletindeki Türk Dernekleriyle Bir Araştırma, **SUTAD, Güz 2017; (42): 547-592 E-ISSN: 2458-9071.**

KOÇ U. (2009) Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:11 Sayı:1. s.151-165.

KOÇAK, Yüksel (2013), **Türkiye’de Yerel Yönetimler**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.

KÖSEOĞLU, M. (2010), Yerel Yönetim Birliklerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, **Türk İdare Dergisi** ,Sayı: 468.

Kruse S., (2003), “Remembering As Organizational Memory”, **Journal of Educational Administration**, ss.41.

Kulkarni R.G., Stough R.R. And Haynes K.E., (2000), “Towards modelling of Communities of Practice: A Hebbian Learning approach to Organizational Learning”, **Technological Forecasting and Social Change** 64, ss.71-82.

KÜÇÜK Orhan, **Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama ( Benchmarking)**, Seçkin yayıncılık, Ankara, 2012.

Liang, Yating (2005), “An Essential Management Tool”, **Parks&Recreation**, Vol.40, Iss. 12, pp. 22-29.

Levitt, B. And March, J. (1998), “Organizational Learning”, **Annual Review of Sociology** 14, ss.319-340.

Liu, S.S., Luo X , Shi, Y.Z., (2002), “Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in- transition: an emprical study”, **International Journal of Research in Marketing** 19, ss.367-381.

ÖKTEM, M. KEMAL, V. G. (2016). Kardeş Şehir Uygulamalarının Yerel Politika Transferine Etkisi: Alanya-Gladbeck Araştırması. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, s.53.

Robson, C. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Gerçek Dünya Araştırması, (Çev. Şakir Çınkır ve Nihan Demirkasımoğlu), Anı Yayıncılık, Ankara.

Malone D.(2002), “ Knowledge Management: A model for organizational Learning”, **International Journal of Accounting Information Systems** 3, ss.111-123

Min Hokey, Min Hyesung. “Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives”, **International Journal of Quality& Reliability Management MCB Univercity Press**,1997, 0265-671X, Vol.14, No.6, ss.582-597.

Milli Prodüktivite Merkezi (2002), “Kıyaslama”, **Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi** 4, Ankara.

Milton N., (2008), “ Exploring the Concept of Organizational Learning”, **Knowledge Management Review** 11, ss.8-14.

Mills, Daniel Q. Ve Bruce Friesen (1992), “The Learning Organization”, **European Management Journal**, Vol. 10, No. 2.

NEMLİOĞLU Samim: **Benchmarking(Kıyaslama)** Arçelik Yayınları, İstanbul, 1995.

Nevis, C. Edvvin & Dibella, Antony J , Gould, Janet M. (1995), "Understanding Organizations as Learning Systems", **MIT Sloan Management Review**, VoLume:36, Number 2, ss.71-89.

Ogawa, A. (2012). Sister City As a Preservation Strategy. Master Thesis. New York, ADB: **Columbia University**.

OKTAY, T. (2014). Türkiye'deki Belediyelerin Türk Cumhuriyetleri İle Kardeş Şehir İlişkileri. D. İşçioğlu (Dü.) içinde, **Türk Dünyasında Yerel Yönetimlerin Sorunları** ( ss. 11-29).

ÖZER Pınar Süral, **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999.

ÖZMEN M. (2018). Yerel Yönetimlerin Uluslararası İlişkileri ve Bir İşbirliği Modeli Olarak Kardeş Şehirler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

PEKDEMİR, Işıl (2000), **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, ARC Eğitim Yayınları, İstanbul.

Perkins D. D., Bess K. D., Cooper D.G., Jones D.L., Speer P. W., Armstead T., (2007), “Community Organizational Learning: Case Studies Illustrating a Three Dimensional Model of Levels and Others of Change”, **Journal of Community Psychology** 35(3), ss.303-327).

SARAÇ, O. (2005), **Benchmarking ve Stratejik Yönetim**, Sayıştay Dergisi Sayı:56

SÜRAL, Pınar (1996), “Benchmarking”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt11, Sayı 2, İzmir, ss. 79–85.

ŞARBAK Zekeriya (2017), “Türkiye’de Yerel Yönetimler” **Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi**, Sayı: 2.

ŞİMŞEK, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2001.

ŞİMŞEK, Muhittin. “Toplam Kalite Yönetimi”, 2001,**Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergisi** Sayı:472, ss.13-15.

Tang J. (2008), “ The Effect of Firm Size on Knowledge Management in Electronic Manufacturing Firms”, **International Journal of Management** 25, ss.308.

TBB (2012). Kardeş Şehirler: Uluslararası Belediye İşbirlikleri ve Birliğimizin Rolü. **İller ve Belediyeler Dergisi** , Sayı: 776.

TBB (2017). Türkiye’de Yerel Yönetimler.**Türkiye Belediyeler Birliği**, Sayı:2.

T.C İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2017)  
<http://www.migm.gov.tr/genel-istatistik>, (Erişim Tarihi: 18.11.2017).

TOPALOĞLU Cafer ve KAYA Ufuk, “Benchmarking (Kıyaslama): Turizm işletmeler Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme” **Muğla Üniversitesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2008, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, 4:23-50.

TÖREMEN, Fatih (2001), **Öğrenen Okul**, Nobel Yayınları, Ankara.

Trabzon Ticaret Gazetesi, **Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Yayın Organı**, Ekim 2010 Yıl:19 Sayı:218.

TÜZ, Melek V. (1996), **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa.

ÜLGEN Gülten, (1997), **Eğitim Psikolojisi**, Akım Yayınevi, İstanbul.

YALÇINDAĞ, S. (1995), **TÜSİAD Yerel Yönetimler Sorunlar**, Çözümler, Yayın no:9/184.

YILMAZ Malik, (2009), Öğrenme ve Bilgi İlişkisi, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1 (2009) 172-191.

Zairi Mohammed: “ Benchmarking”, **The TQM Magazine**,1995: ss.181.

Zelinsky, Wilbur (1991), “The Twinning of the World: Sister Cities in Geographic and Historical Perspective”, **Annals o f the Association o f American Geographers**, Volume 81, No. 1, 1-31.

5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) T.C. Resmi Gazete, 25874, 13 Temmuz 2005, (Erişim Tarihi: 04.05.2019).

9285 İl Özel İdaresi Kanunu (2005) T.C. Resmi Gazete, 25745, 4 Mart 2005, (Erişim Tarihi: 17.04.2019 ).

5253 sayılı Dernekler Kanunu (2004) T.C Resmi Gazete, 25649, 4 Kasım 2004, (Erişim Tarihi: 22.04.2019).

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu (2003) T.C. Resmi Gazete, 25326, 24.12.2003, (Erişim Tarihi: 05.05.2019).

### **Introducing CEMR**

(<http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning>)Erişim

Tarihi:16.04.2019

### **Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü (KEİ)**

(<http://disiliskiler.kulturturizm.gov.tr/> ) Erişim Tarihi: 16.04.2019

### **Stratejik Yönetim ve Benchmarking**

(<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>) Erişim

Tarihi: 12.05.2019

### **About Members of CEMR**

([http://www.ccre.org/en/article/introducing\\_cemr](http://www.ccre.org/en/article/introducing_cemr) ) Erişim Tarihi: 18.04.2019

### **Hollanda Büyükelçiliği Matra Programı Hibe Duyurusu**

(<http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/matra-programi-hibe-destegi> ) Erişim Tarihi:

18.04.2019

### **Bölgesel Çevre Merkezi REC Türkiye**

(<https://rec.org.tr/hakkimizda/sss/> ) Erişim Tarihi:18.04.2019

### **Dortmund Şehri Tanıtım**

( <https://www.dortmund.de/de/index.html> ) Erişim Tarihi: 20.04.2019

### **Trabzon Şehri Tanıtımı**

(<http://www.trabzon.bel.tr/trabzon.aspx> ) Erişim Tarihi: 18.04.2019

### **Kanuni Sultan Süleyman'ın iç organları bulundu**

(<https://www.habertürk.com/iste-kanuni-sultan-suleyman-in-ic-organlarinin-7959648-haberi/> ) Erişim Tarihi: 21.04.2019

**Türkiye’de Yerel Yönetimler**

([http://www.tbb.gov.tr/online/kitaplar/turkiyede\\_yerel\\_yonetimler\\_2/html5forpc.htm](http://www.tbb.gov.tr/online/kitaplar/turkiyede_yerel_yonetimler_2/html5forpc.htm)

) Erişim Tarihi:04.05.2019

**Kanuni Sultan Süleyman Han’ın Hayatı**

( <https://www.tarihsayfasi.com/kanuni-sultan-suleyman-nasil-oldu/default.asp> )

Erişim Tarihi:05.05.2019

**Kanuni Sultan Süleyman Osmanlı Kültür Evi**

( [https://www.homeoftrabzon.com/sayfa/kanuni-sultan-suleyman-osmanli-kultur-evi-](https://www.homeoftrabzon.com/sayfa/kanuni-sultan-suleyman-osmanli-kultur-evi-423)

[423](https://www.homeoftrabzon.com/sayfa/kanuni-sultan-suleyman-osmanli-kultur-evi-423) ) Erişim Tarihi: 05.05.2019

**The Birth of the People-to-People Program: The White House Conference**

(Sister Cities Internaional, <http://www.sister-cities.org/what-sister-city> ) Erişim

Tarihi: 16/04/2019).



## ÖZGEÇMİŞ

23.05.1993 tarihinde Trabzon'da doğdum. İlk ve ortaokulu Kömürcü İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimimi de Hacı Hakkı Çalık Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde tamamladım. 2012 yılında girdiğim Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2017 yılında mezun oldum. 2017 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi yüksek lisans programına kayıt oldum. 2019 yılında ise ilgili yüksek lisans programından 'Kardeş Şehir İlişkileri ve Öğrenen Kentler: Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği' tezi ile mezun oldum.

