

# en iyi uygulamalar

RAPOR # 3

## Stratejik Planlama

*Yayınlayan*

*Foundation for Community Association Research*

FOUNDATION FOR

**community**

ASSOCIATION RESEARCH

## **Teşekkürlerimizle**

### **Panel Üyeleri**

Judy Farrah, CMCA©, PCAM©  
Rob Felix, CMCA©, PCAM©  
Jo-Ann Greenstein, CMCA©, AMS©, PCAM©  
Ellen Hirsch de Haan, Esq.  
Mike Levin, PCAM©  
Eric Matsumoto  
Judy Burd Rosen, CMCA©, AMS©, PCAM©  
Carole Sappington, PCAM©  
Robert H. Schwarting  
Debra Warren, CMCA©, PCAM©

## **Telif ve Kullanma İzni**

©Copyright 2001. , Toplumsal Birlik Oluşturma Vakfı tarafından.  
225 Reinekers Lane, Suite 300  
Alexandria, VA 22314

*Okuyucular bu En İyi Uygulamalar raporunu, mahalli topluluk birlikleri idarecileri, yönetim kurulu üyeleri, bireysel konut sahipleri ve mahalli topluluk birlikleri endüstrisi profesyonelleri tarafından kullanılmak üzere, telif hakkı sahibinin izni olmaksızın, basıp çoğaltabilirler. Bu gibi durumlarda şu şartlar yerine getirilmelidir: bu belge telif sunuşu da dahil olmak üzere bütünlüğü bozulmadan kullanılmalıdır, bu doküman burada sunulmuş olan orjinalinden değiştirilerek, eklemeler yapılarak ve dönüştürülerek kullanılamaz. Okuyucu ve kullanıcılar, bu dokümanın kopyalarından ticari gelir elde etmemeyi, aksi takdirde gerekli tazminatı ödemeyi taahhüt ederler.*

*“Bu belge içerdiği konu üzerinde geçerli ve güvenilir bilgi sağlamak üzere tasarlanmıştır. Yayıncının, yasal, geçerli ve diğer uzmanlık hizmetlerine yönelik bir sorumluluğu olmadığı anlayışıyla üretilmiştir. Yasal bir danışmanlık ve uzmanlık gerektiren durumlarda bağımsız bir uzmandan görüş alınmalıdır.”*  
–Amerikan Barosunun bir Komitesi ve bir Yayıncılar Komitesi tarafından birlikte onaylanmış bir bildirgeden alınmıştır.

Toplumsal Birlik Oluşturma Vakfı'nın (Foundation for Community Research) İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'ne verdiği izin ile Çiğdem Türkoğlu tarafından Türkçe'ye çevirilmiştir.

# en iyi uygulamalar

*Mahalli Topluluk Birlikleri Derneği (CAI-Community Associations Institute) ve Mahalli Topluluk Birlikleri Araştırmaları Vakfı (Foundation for Community Association Research) çalışmalarını, mahalli topluluk örgütlenmeleri oluşturma ve yönetimi konusunda yenilikçi çalışmaları ve en iyi uygulamaları içeren bilgileri sağlamak üzere oluşturulmuş bir belge merkezi olarak işlemeye ve araştırmaları yürütmeye odaklandırmıştır. Topluluk birlikleri oluşturma çalışmalarının iki işleyiş alanına ilişkin etkinlikleri-yönetişim, yerel halk katılımı ve çatışma çözümlemesi, ve kaynak çalışması/yönetimi- yeni yeni geliştirilmiş olan En İyi Uygulamalar raporlarının bir parçası olarak, Mayıs 2001'deki 50.. CAI Ulusal Konferansında sunuldu. Stratejik planlama, finansman işlemleri ve topluluk uyumu ve ruhu alanlarına odaklanan ikinci kısım En İyi Uygulamalar Raporları süreci, Ekim 2001'de CAI Toplumsal Önderlik Forumu sırasında başlatıldı*

### **En İyi Uygulamalar Nedir?**

Mahalli topluluk birlikleri endüstrisinde fonksiyona özel en iyi uygulamaların geliştirilmesi, CAI ve Mahalli Topluluk Birlikleri Oluşturma Vakfının yıllardır ulaşmak istedikleri bir hedef oldu. Vakıf halen bazı seçilmiş konu başlıklarında en iyi uygulamalar geliştirirken çeşitli kaynaklar kullanıyor, Yılın Topluluk Birlikleri Oluşturma Ulusal Ödülü sahiplerini dahil ediyor ancak bununla kısıtlı kalmıyor, endüstrinin uzmanları ve endüstri ile ilgili çeşitli yayınlarından görüş alıyor ve Toplumsal Performans Endeksinde yüksek skorlara sahip oluşumlardan öneriler alıyor. Başlangıçtaki En İyi Uygulamaların konu alanları CAI ve Mahalli Topluluk Birlikleri Oluşturma Araştırmaları Vakfı tarafından yapılan bir araştırma sonucunda belirlendi.

En iyi uygulamalar projesinin beklenen sonuçları şunlar yer alıyor:

- fonksiyona özel en iyi uygulamalar için belgelenmiş kriterler
- belli bazı alanlarda başarı örnekleri sergileyen toplumsal kuruluşlara ait örnek olaylar,
- seçkin toplumsal oluşumların bir vitrinini oluşturma.

Bir ölçü getirmek ve en iyi uygulamalar tanımı yapmak şu yararları sağlar: kalitenin artırılması; yüksek performans hedefleri koyulması; abartılı hedeflerin başarılabileceği konusundaki yanlış inancın üstesinden gelebilmenin kolaylaştırılması; maddi olanakların verimli kullanılması; uygulamaların yönetimi ve işleyişi için daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesi; bir kuruluşun sadece içine yönelmek yerine dışarıya da bakmasını sağlayarak kültürel alışverişin hızlandırılması; ve arazi çalışması yapan toplum önderleri ile ilişki içinde, bir yapılaşmanın performansını ölçmeye ve ilerlemenin varlığını saptamaya olanak vererek yürüyen bir süreç olduğundan, örgütlere bir hesap verebilirlik alanı getirilmesi.

Bu doğrultuda, bu proje topluluk birlikleri oluşturma çalışmalarında kullanılan en iyi uygulamaların sürekli olarak araştırılmasını içerir. İlk bölüm en iyi uygulamalar çitanım

yüksekliğini saptamış, daha sonra konu üzerinde yapılan araştırmalar bunu baz almış, hep bu çıtanın daha da yükseltilmesine yönelik olmuştur.

## BÖLÜM BİR

# Stratejik Planlamanın Temelleri

### Stratejik Planlamanın Tanımı ve Felsefesi

Stratejik planlama kuruluşunuzun mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır – kuruluşunuzun beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağıın öngörülmesidir. Kuruluşun halihazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları (gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir.

Stratejik planlama aynı ilgi alanına sahip her toplumsal örgütlenmenin temel taşıdır. Hiç bir topluluk stratejik planlama olmadan nereye gittiğini göremez. Stratejik planlamanın önemli kavramlarından biri, topluluğun başarıya ulaşabilmesi için herkesin takımın hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla çalışması gerektiği anlayışıdır. Bu çalışmalarda ekibi, birliğe ait evlerin sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, arazide ya da yönetim şirketinde çalışan profesyonel yöneticiler ve muhasebecilerden ve kaynak uzmanları gibi hizmet uzmanları oluşturur. Başarıya ulaşabilmek için bu ekip, bütüncül bir anlayışla tek vücut olarak çalışmalıdır. Takım kavramının temellerinden biri, her takım oyuncusunun rolünün ne olacağıın belirlenmesidir. Herkesin ya da hiç kimsenin yönetici olmayı istemediği durumlarda genellikle takım performansı zayıf olur.

## BÖLÜM İKİ

# Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik planlama özellikle iki kaynaktan adapte edilmiş olan nispeten yeniz bir planlama tarzıdır. İş çevreleri için eleman yetiştiren okullar liderleri, karar oluşturma ve üretim kontrolü alanlarının temel oluşturduğu bir kurumsal planlama süreçleri bilgisiyle donatırlar. Toplumsal planlama okulları ise planlama elemanlarını, sosyal planlama ve fiziksel alan-kullanımı planlaması bilgileri ile eğitir. İş hayatı modelleri yukarıdan aşağıya doğru gelişen kontrol mekanizmaları ile işleyen hiyerarşik organizasyonlara göre tasarlanmıştır, ancak nokta.com çağında bu sistem yumuşatılmıştır. Toplumsal-planlama modeli daha çok toplumsal temelli, aşağıdan yukarı doğru ve mutabakat oluşturmaya yöneliktir ve kar amacı gütmeyen kuruluşla ve yerel yönetimlere daha çok uygundur. İlki pazar paylaşımı ve kar amaçlıdır, ikincisi ise güçlendirme ve toplumların ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Bu ikisi arasında çok çeşitli karışık yöntemlerin yer aldığı bir yelpaze yer alır.

### *Model 1: Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (KAGKlar)*

Brian W. Barry *Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama Çalışma Kitabı* başlıklı el kitabı ve çalışma kitabında, KAGKlar için stratejik planlamayı detaylı bir şekilde ele alır. Çalışma kitabı, çorba mutfakları, yeni oluşmakta olan mahalle grupları ve diğer insani hizmet gruplarına odaklanmıştır. Planlama süreçlerinin çerçevesini ortaya koyar, ancak

## STRATEJİK PLANLAMA

Belli ve sınırlı konulara odaklanmış küçük oluşumlara göre tasarlanmıştır. Ayrıca bu kitap, tüm paydaşların temsil edildiği, hepsinin söz hakkı ile yetkilendirildiği ve temsil ettikleri toplulukların homojen olduğu varsayımlarından yola çıkar. Bu modelin toplumsal birliklere uyarlanabilmesi için, daha kompleks yapıya sahip örgütlerdeki çeşitli misyonların yerine getirilebilmesini, böylelikle de daha heterojen toplumlara çeşitli servislerin sağlanabilmesini olası kılmak üzere dönüşüme uğratılması gerekir. Bu durumda bile, işleyişin sağlanmasını alma ve mutabakat oluşturma yöntemleri üzerine görüş geliştirmemiş olarak eksik kalacaktır.

KAGK Stratejik Planlaması şunları içermektedir:

- Paydaşların, simsarların ve liderliğin görevlendirilmesi.
- Kuruluşun geçmişinin ve bu günkü durumunun gözden geçirilmesi.
- Kuruluşun misyonunun gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi (ya da geliştirilmesi).
- Kuruluşun önündeki olanak ve tehditlerin belirlenmesi.
- Kurumsal güç ve zayıflıkların belirlenmesi.
- Kuruluşun olanakları, tehditler, gücü ve zayıflıklarının herhangi biri tarafından ortaya çıkan en kritik konuların belirlenmesi.
- Zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi için hedeflerin ortaya konması.
- Liderlerin güçlendirilmesi için zihin fırtınası, değerlendirme ve stratejilerin seçilmesi.
- Planın eleştiriye tabi tutulması ve gözden geçirilmesi.

### *Model 2: Uygulamalı Stratejik Planlama*

Uygulamalı Stratejik Planlama yaklaşımı, Leonard D Goodstein, Timoty M. Nolan ve William J. Pfeiffer tarafından kaleme alınan *Uygulamalı Stratejik Planlamaya Giriş* el kitabında açıklanmıştır. İş adamları ve askeri yöneticiler bu modeli uygulama yönünde eğilim gösterirler. Bu yaklaşım, modelin işleyişi ve temel personelin görevlendirilmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu olan bir planlama ve işleyiş departmanı vasıtasıyla, yukarıdan aşağıya doğru bir oluşturulacak bir hiyerarşiyi öngörür. Aynı zamanda, yeterli düzeyde geçerli bir veri düzeneği ve iş yaşamı modeline uygun karar mekanizmaları işleten bir ortamın varlığını öngörür, işin içindeki herkesin buradan hedefleri görüp programı işletmesini bekler. Bu yöntem, toplulukların tanımlanabilir problemleri olduğunda veya daha iyi hizmetlere ihtiyaç duyulduğu konusunda fikir birliği bulunan durumlarda problemleri çözmeye yarayabilir. Bu yöntem aynı zamanda çevrenin taranmasını, sorunlar üzerinde beyin fırtınası yapılmasını, geleceğe dair yön belirlenmesini ve rakiplerin davranışlarının ve ufuktaki yeni ürünlerin değerlendirilmesini kapsar.

Uygulamalı Stratejik Planlama şunları içerir:

- Danışmanların ve grup içinden ana oyuncuların belirlenmesi.
- CEO desteğinin oluşturulması, paydaşların belirlenmesi ve planlama hedeflerinin konulması.
- Kurumsal değerlerin, felsefenin ve kültürün taranması.
- Kuruluşun misyonunun (yeniden) tanımlanması.
- Yeni gelecek ve atılım fırsatlarının belirlenmesi.
- Tehditlerin, fırsatların, güç ve zayıflıkların gözden geçirilmesi.

## STRATEJİK PLANLAMA

- Kuruluşun bugün bulunduğu yer ve geleceği arasındaki kritik boşluğun belirlenmesi.
- Performans boşluklarının doldurulmasının bir aracı olarak yaygınlaştırma ve yeniden yaklaştırma stratejilerinin seçimi.
- Elde etme veya elimine etme stratejilerinin uygulanması.
- Eylemlerin değerlendirilmesi, şartların güncelleştirilmesi ve döngünün yeniden başlatılması.

### *Model 3: ICMA Stratejik Gelişim*

Bu model dar bir çerçevede sadece ekonomik gelişme konusuna odaklanmış olduğundan, toplumsal planlama açısından an az geçerli olandır. Öncelikle sağlam bir varolan kapasite ve yapabilirlik envanteri ortaya koyar. Aynı zamanda, birlik planlama gruplarının mutabakat oluşturma üzerine görüş geliştirmelerini sağlayabilecek birçok iyi unsur içerir. ICMA Stratejik Gelişim, Kent/Eyalet Yönetim Birliği'nin (ICMA) yerel ekonomik gelişim üzerine düzenlediği bir dersin öğrenci çalışma kitabı olan *Ekonomik Kalkınma: Yerel Yönetimler için Stratejik bir Yaklaşım* başlıklı 68 sayfalık bir önderler el kitabında açıklanmaktadır.

ICMA Stratejik Gelişim şunları içerir:

- Varolan planlama yapısının paydaşlarla genişletilmesi.
- Toplumun içinde bulunduğu şartların bir çevresel taramasının yapılması.
- Toplumun sahip olduğu kaynakların belirlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Toplumun içinde bulunduğu değişik ticari eylemliliklerin belirlenmesi ve sınıflandırılması
- Değişik toplumsal birlik oluşturma kuruluş ve programlarının belirlenmesi ve sınıflandırılması.
- Toplumdaki uyumlu ve birbirinden farklı değerlerin envanter çalışmasının yürütülmesi.
- Değişik toplumsal ekonomik sektörlerin çeşitli vizyonlarının düşünülmesi ve tanımlanması
- Amaçlara bir vizyon oturtulması ve bu amaçlara ulaşmak üzere hedeflerin belirlenmesi.
- Kaynakların nerede, ne zaman, kim ve nasıl gerekli olduğunun tanımlanması.
- Hedeflere ulaşıldıkça değerlendirme, raporlama, güncelleme ve yeniden düzenleme çabalarının gösterilmesi.
- Yeni bir grubun işe sokulmasıyla sürecin yeniden başlatılması ve tarama çalışmalarının yürütülmesi.

### **Uzun-vadeli planın faydaları**

*("Geleceğe bir Yol Haritası, Uzun-Vadeli Planlamanın Önemi" den, Bernard Steiner, Common Ground, Ocak/Şubat 1986)*

- Kuruluşun kaynaklarının daha verimli kullanma düşüncesini teşvik eder.
- Çabaları eşgüdümünü ve birleştirilmesini sağlar.
- Kuruluş eylemlerinin kontrolünü ve değerlendirilmesini kolaylaştırır (hesap verebilirlik)
- Üstesinden gelinmesi gerekli olan engeller konusunda bilinç yaratır.
- Fırsatları belirler.
- Çizgisel düşünce tuzağından kaçınmamızı sağlar.

- Kuruluş hedeflerinde gelişmeye yönelik ilerlemeyi kolaylaştırır.

## STRATEJİK PLANLAMA

### **Mahalli Topluluk Birliklerinde Stratejilerin Uygulanması**

199 yılında, Baldwinsville-New York'da kurulan ve 2100'den fazla konut birimini içeren Radisson Topluluğu, NPO çalışma kitabından, Syracuse Kenti'nin bir önceki belediye başkanının kullandığı malzemeden ve topluluğun, daha önceden eğitim görmüş bir planlamacı olan yürütücüsünün araştırma ve planlama deneyimlerinden yararlanarak bir stratejik plan geliştirdi. Uygulamalı Stratejik Planlama ve ICMA Stratejik Gelişim'in bazı bölümleri de, tartışmalara bir yön vermek ve süreci yapılandırmak üzere kullanıldı.

Detaya indiğimizde Radisson'un stratejik planı şu aşamalardan oluşuyordu:

- Çekirdek liderlik kadrosunun ve değişik grupların temsilcilerinden oluşturulmuş bir genişletilmiş yapının işe başlatılması.
- Grubun eğitimi, motive edilmesi ve güçlendirilmesi
- Planlama hedeflerinin konulması ve işin paylaşımının yaygınlaştırılması.
- Birliğin durumunun ve nasıl ve neden bir araya geldiğinin anlaşılır kılınması.
- Çeşitli gelecek vizyonlarının hayal edilip anlaşılır kılınması
- Varolan veya olası görülen değişim ve fırsatların belirlenmesi
- Topluluğun iyi yaptığı işlerin belirlenmesi ve karakteristiğinin ve temel değerlerinin güçlendirilmesi.
- Güçlü olunan yanların ve fırsatların kullanımıyla bir gelecek vizyonu yolunun tanımlanması.
- Örgütsel güç ve liderler etrafındaki gruba stratejilerin sahiplendirilmesi.
- Planın tüm topluluk üyelerine tanıtımı ve çeşitli stratejiler konusunda yorumların alınması.
- Popüler planın yeniden başlatılması, bu plan üzerinde geniş temelli bir mutabakat arayışı ve daha fazla katılım ve geri beslemeye davet edilmesi.
- Planın bölümlerinin organizasyon birimleri arasında paylaşılması ve işleyiş plan, bütçe ve programlarının yapılmasını talep etmek.
- Hedeflerin önceliklendirilmesi-kaynak kullanımının yerleştirilmesi ve planlanması.
- Gelişmelerin değerlendirilmesi ve geri kalan kalemlerde mutabakat oluşturmak üzere araya girilmesi ve sağlanması.
- Yeni bir grup ilgili üye ile birlikte vizyon oluşturma sürecinin yeniden başlatılması-yeniden başlama.

### **Sizin Topluluğunuzda Stratejik Planlama**

Eğer sizin birliğiniz daha önce sözü edilmiş olan modelleri değerlendirme ve bir stratejik plan geliştirme konusunda donanımlı değilse, stratejik planlama konusunda basit açılımlar getiren ve sizin topluluğunuz için hedefler saptayıp onlara ulaşmak için neler yapmanız gerektiğini gösteren bir sonraki bölümü inceleyebilirsiniz.

## BÖLÜM İKİ

# Stratejik Planlama Unsurları

Stratejik planlamanın üç ana unsuru **plan geliştirme, plan uygulama ve planın gözden geçirilmesidir**. Bu unsurlardaki birçok işlev alanı benzer özellikler gösterir, üçünde de takım kavramının temeli şunlara dayanır: üyelerin rollerinin kesinlikle tanımlanmış olması, işleyiş konusunda takım üyelerinin eğitilmiş olması ve etkileşim sırasında kaliteli iletişim ortamı sağlanması.

### Plan Geliştirme

Plan geliştirme stratejik planlamanın ilk unsurudur. Bu dönem süresince aşağıdaki aşamalar kaydedilmelidir:

- 1. Oluşumun geçmişini ve önemli başarılarını değerlendirin.** Oluşumun bir tarihçesinin oluşturun. Oluşumu bu güne getiren önemli mihenk taşlarının bir listesini yapın. Oluşumun yıllar içinde nasıl değiştiği daha iyi canlandırabilmek için, işleyişinde etkiler yaratmış bazı olayların kaydını düşün, örneğin: ek eleman alımı, bilgisayar donanım/yazılımının geliştirilmesi, önemli işleyiş değişiklikleri, aidatların artırılması, varolan binaların yeniden inşası/yenilenmesi vb. Bunu yaparken mümkün olduğu ölçüde tarih ve miktar/dolar belirtin.
- 2. Birliğin halihazırdaki durumunu değerlendirin.** Birliğin, binaların durumu, işleyişin altyapısı, mali durum, topluluğun nüfus yapısı ve bunun gibi başlıklara yönelik incelemelerle halihazırdaki durumun belirleyin.
- 3. Birliğin varolan yönetim yapısını değerlendirin.** Sorumlulukların nasıl paylaşıldığını belirleyebilmek üzere operasyonları gözden geçirin, yetkilileri ve iletişim sistemlerini tanımlayın. Yönetim kurulu ve ekip içindeki talimat-uygulama zincirini tanımlamak üzere politikaları, prosedürleri ve yönetmelikleri inceleyin, ve ekip ya da mal sahibi yönetim şirketi ile yönetim kurulu arasındaki iletişimi üstten bir bakışla değerlendirin. Kritik nokta ekip, yönetim şirketi ve yönetim kurulu arasındaki bağlantı noktasıdır, yanlış anlamalardan, benzer çabaların tekrarlıyor olmasından ve bazı konuların aradaki boşluklarda kaybolup gitmesi ve bunun gibi durumlardan kaçınılmalıdır.
  - a. Yönetim kurulunun, çalışanlar veya yönetim şirketinin sorumlulukları karşısındaki sorumluluklarını belirleyin. Sorumlulukların yönetim kurulu ile çalışanlar veya yönetim şirketi arasında tariflendirilmesinin bir örneği Politika Yönetişiminde anlatılmaktadır. Burada, yönetim kurulunun sorumluluğunun politika belirlemek, yani konu/alanın “ne olduğu”nun belirlenmesi, çalışanların veya yönetim şirketinin işlevinin ise bu politikaları hayata geçirmek, yani konu/alanın “nasıl” gerçekleştirileceği olduğu basitçe açıklanmaktadır. *Bkz. En İyi Uygulamalar Rapor #2: Politika Yönetişiminin detaylı tanımı için Çatışma Çözümleme, Yönetişim ve Topluluk Sakinlerinin Katılımı.*
- 4. Misyon ve vizyon beyanları oluşturun.** Vizyon beyanı, bir oluşumun ulaşmak istediği imaj veya durumu belirler. Oluşumun belli bir zaman sonra ulaşmak istediği



hayalin altını çizer. Misyon beyanı ise bir örgütün amacının akılda kalıcı cümleler ile ortaya konmasıdır. Kısaca, bir oluşumun misyon beyanı içinde işi tarif etmeyi içerir.

## STRATEJİK PLANLAMA

### örnek misyon beyanı

Topluluğumuza ve üyemiz mal sahiplerine, KICA Yönetim Kurulunun belirlediği doğrultuda ve üyelerimizin tercihlerine karşılık gelecek şekilde hizmet götürmek. Özelde, daha güçlü bir Toplum Duygusu inşa etme, kalabalığın yaratacağı sıkışıklığa direnme ve çevremizi sürdürülebilir kılma çabalarına önem vermek. Bu da, değerlerin korunmasını sağlayacak bir tutumla, ortak kullanım alanlarımız ve servislerin idame ettirilmesi için ve usul ve kuralların yönetimi ve güçlendirilmesinin bir aracı olarak gerçekleştirilecektir.

Birliğin amaçlarının yerine getirilmesi ve yönetim belgelerinde yazılı olan tanımlamaların hayata nasıl geçirileceği yönünde donanıma sahip olmalıdır. Misyon ve vizyon beyanları amaçların alt alta sıralandığı listeler değildir.

5. **İşleyiş değerlerini belirleyin.** Aynı zamanda rehber prensipler olarak de adlandırılan bu değerler, birliğin eğilimlerini ve beklentilerinin ortaya koyar. Birliğin politikaları ve eylemlerinin olduğu kadar bireysel davranışlarının da muhakeme edilmesine yarar. Birlikler işleyiş içinde, müşteri ve müşteri servisleri, kalite ve yenilikçi teşebbüsleri, dürüstlüğün önemi, bütünleştiricilik ve etik davranış, birlik halinde vatandaşlık, çalışanlara ve birliğin çalışanlarına karşı olan görevlerine saygı, güvenliğin önemi ve çevrenin korunması gibi değerleri de içermelidir.
6. **İhtiyaç değerlendirmesi süreci işletin.** Topluluğun bu günkü durumunu analiz ederek, kritik konulara yaklaşımlarda bulunarak, ve birliğin güçlerini, zayıflıklarını, fırsatlarını ve karşı karşıya olduğu tehditleri belirleyerek, birliğin ihtiyaçlarını belirleyin.
  - a. **Ana sonuç alanlarının belirlenmesi.** Birliğin misyonunu hayata geçirebilmesi için başarılı olması gereken ve müşteri beklentilerine cevap verebilen beş ila on alan tanımlayın.
    - i. **Müşteri beklentilerinin belirleyin.** Birliğin paydaşları olarak müşteri (üyeler, tedarikçiler ve çalışanlar) beklentilerini belirleyin. Beklentileri beş ila on alana ayırarak sınıflandırın.
7. **Kritik konuları tanımlayın.** Birliğin misyon ve vizyonunun hayata geçirilebilmesi için ele alınması gereken kritik konuları listeleyin, bunu birliğin gücü, zayıflıkları, fırsatları ve karşı karşıya olduğu tehditler üzerine temellendirin.
  - a. **Güçlü yanların, zayıflıkların, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi (SWOT)**
    - i. **Güçlü olunan yanlar.** Birliğin misyon ve vizyonunu yerine getirebilme yetisini geliştiren organizasyonel özellikleri listeleyin.
    - ii. **Zayıflıklar.** Birliğin misyon ve vizyonunu yerine getirebilme yetisini zayıflatan organizasyonel özellikleri listeleyin. Bunlara, uygun olmayan teknoloji veya teknoloji kullanımı, çekirdek kadro uzmanlık eğitiminin olmayışı, hizmetlerdeki zafiyet ve bunun gibi örnekler verebiliriz.

- iii. **Fırsatlar.** Birliğin misyon ve vizyonunu karşılmasını sağlayacak iç ve dış faktörleri listeleyin. Bunlara, gereken alanlarda sağlanan teknolojik gelişmeler, işlevlerin sağlamaştırılması gibi örnekler verebiliriz.

### örnek vizyon beyanı

#### **Kiawah Adası Topluluğu Birliği'ne çalışmalarında yol gösterecek olan Vizyon aşağıdaki gibidir:**

- üyeleri için zenginleştirilmiş bir yaşam kalitesi ve toplum bilinci sağlamak,
- üyelerinin birbirlerine, bizi çevreleyen geniş topluma, adamızın varlığını zenginleştiren doğal değerlerin korunmasına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmekte iyi birer nefer olmaya teşvik etmek,
- üyelerine, bir yandan birey ve toplum olarak sahip olunan miraslarına saygıyla işleyiş içinde olurken bir yandan da bireysel gelişimin mutluluğunu tatmak üzere her türlü fırsatı sunmak,
- sağlıklı bir yaşamı sürdürürken bir yandan da Kiawah'daki yaşadığımız hayatın eğlence ve neşesini koruyup geliştirerek mutluluğu sağlamak.
- üyelerin Kiawah'daki yatırımlarına, özellikle de mülkiyet değerlerinin korunmasına olumlu katkı sağlamak, ve
- her şeyin ötesinde, birliğin rehber prensibinin mükemmel bir şekilde hayata geçirilmesini garanti altına almak

*-Kiawah Adası Topluluğu Birliği'nin Uzun Vadeli Plan Raporu, Ağustos 14, 2000*

- iv. **Tehditler.** Birliğin misyon ve vizyonunu karşılmasını engelleyecek iç ve dış faktörleri listeleyin. Bunlara, ipotek edilmiş malların kaybedilmesinin yüksek oranda yaşanmasını, uzayan işçi grevlerini, üreticilerin ilgi alanı değişikliklerini verebiliriz.

8. **Anahtar oyuncuların rollerinin belirleyin.** Stratejik planın uygulama safhalarının her biri için sorumlu anahtar kişiler kimler olacaktır? Şu sorulara cevap verin: Yönetim kurulu hangi düzeyde bir kontrole sahip olacaktır? Yürütücü kişi proaktif bir önder mi yoksa bir yönetici mi olacaktır? Ev sahipleri komite üyeleri gibi aktif mi olacak yoksa daha mı az işin içinde olacaklardır? Rollerin tanımlanması, benzer çabaların yinelenmesini veya tamamen göz ardı edilmesini önlemek açısından çok önemlidir. Bir takım oluşturmanın ve herkese özel rollerin dağıtılmasının bir yolu, hükümetlerin şehir meclisi ve kent yönetimi oluşturma yönteminin benimsenilmesidir. Kent meclisi (yönetim kurulu) politikaları belirler, ihale ve anlaşmaları oylar ve toplumun uygulamaları takip eden gözü-kulağı olur (her şeyi üstten gözlemler). Kent yöneticisi (yönetici) profesyonel olarak eğitilmiş, proaktif, günlük işleyişi çekip çeviren maaşlı bir liderdir, konuları ve çözüm önerilerini masaya getirir ve yönetim kurulu kararlarını uygular. Vatandaşlar (ev sahipleri) toplantılara katılır, komitelerde çalışır ve yetkin bireyleri yönetim kuruluna seçer. Takım içi rol dağıtım konusu, özellikle de uygun çözümler geliştirilmesi, bütçelendirme ve ev sahiplerinin harekete geçirilmesi alanlarında, burada tartışabileceğimizden çok daha derin açılımlara sahiptir.
9. **Planı iletişime sokun ve eğitim verin.** Takım üyeleri, eğitim ve iletişim olmadan ne rollerini uygulayabilirler ne de birbirleriyle etkileşim içinde hareket edebilirler. Her oyuncunun gerekli belgelere ulaşmış ve temel bilgiye sahip hale gelmiş olduğundan emin olun. Bunun da ötesinde her oyuncunun birbirleriyle iletişim içinde olmasını sağlayın-güncellemeleri gerekli olan herkese ulaştırın ve

her zaman diğerlerinin görüşlerini alın. Potansiyel bir problemi geç olmadan yakalamak her zaman iyi sonuç verir. Yönetim değişiklikleri gerçekleşen her

## yararlı bir stratejik planın karakteristikleri

(*Örgüt Yönetiminde Profesyonel Uygulamalar*'dan, John B. Cox, CAE, Editor, Amerikan Örgüt İdarecileri Birliği, 1997)

Yararlı bir stratejik plan bir çok karakteristik sergiler. Özellikle, şöyle olmalıdır:

1. **Bir dizi öncelik.** Önceliklerin oluşturulması, planın, değişen ihtiyaç ve kaynaklara göre ayarlanmasına olanak verir.
2. **Gerçekleştirilebilir, ölçülebilir ve zamana duyarlı.** Bir çok etkisiz şey yapmaktansa, daha az şeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin daha iyi olduğunu unutmayın.
3. **Değişen koşullara göre değişebilir ve esnek.** Plan, beklenmeyen krizler, yeni olanaklar ve kaynak değişiklikleri gibi önceden tahmin edilemeyen engelleri de içerebilen bir yol haritasıdır.
4. **Kısa ve basit.** Kitap gibi planlar rafta bekler. Gerçekleşmesi gereken en önemli şeylere odaklanmış olmasını sağlayın.
5. **Bir birim, bir menü değil.** Yararlı bir plan istediğimiz her şeyin bir listesi değildir. Plan dahilindeki her şeyin gerçekleşmesi gerekir.
6. **Sonuca götüren araçtır, kendi içinde bir sonuç değildir.** Plan, kendisini hedefine ulaştıran bir süreçtir; bir hedef değildir.
7. **Üç ila beş yıllık bir süreyi kapsar.** Stratejik bir plan, her biten yılın plan dışı kalmasıyla sonuna yeni bir yılın eklendiği yaşayan bir belgedir, böylelikle her zaman aynı uzunlukta bir süreyi içerir.

durumda, yönetim kurulu stratejik planlarını yeni yöneticiye mutlaka sunmalı ve eğer gerekiyorsa değişiklikler yapmalıdır. Eğer stratejik plan özel bir yönetim katılımı içeriyorsa, bunu yönetim kontratında mutlaka belirtin.

10. **Dinleyin ve not alın.** Stratejik planlama sürecinde tüm katılımcıların dinlemesi ve not alması önemlidir. Örgütlenmede çeşitli seviyelerde yer alan bazı A-tipi kişiler birliğin bazı konularını çabuk ve etkin bir şekilde çözmek isteyeceklerdir. Eğer bunu, yönetim kurulunu, ev sahiplerini ve satıcıları dinlemeden yaparlarsa sadece bir planı gerçekleştiriyor olacaklardır, bu kaliteli bir stratejik plan olmayacaktır.
11. **Uzun vadeli hedeflerin geliştirin ve önceliklendirin.** İhtiyaçların değerlendirilmesi yoluyla ortaya belirlenen kritik konulara belirli bir yaklaşım gösteren kısa vadeli hedefler geliştirin; daha sonra bu hedeflerin bir öncelik sıralamasını yapın.
12. **Kısa vadeli hedefler ve eylem planları oluşturun.** Kısa vadeli hedefler ve bir tamamlanma süreleri çizelgesi de içeren özel eylem planları oluşturun.
13. **Süreci izleyin.** Gerek kısa vadede gerekse de uzun vadede elde edilen gelişmeleri değerlendirmek üzere bir izleme süreci oluşturun.

## Plan Uygulama

Plan uygulama stratejik planlamanın ikinci aşamasıdır. Bu aşamada birlik, kaynakların tahsis edilmesi ile planını eyleme dönüştürür. Bu aşama üç ana kısımdan oluşur:

1. **Programlar.** Birlik programları, hedeflerin gerçeklere dönüştürülmesinin

tasarımıdır.

2. **Prosedürler.** Prosedürler programların tamamlanabilmesi için gerekli olan belirli görevler dizisidir.

### **bir stratejik planlama oturumu için örnek gündem**

(Önce Cemiyet! 'den, *Bill Overton, PCAM, Editör, Community Associations Yayıncılık yayını, 1999*)

- Giriş ve sürecin gözden geçirilmesi.
- Birliğin tarihi ve dönüm noktaları.
- Topluluğun bu günkü durumuna bakış.
- Varolan yönetim yapısının gözden geçirilmesi.
- Topluluğun misyon ve vizyon beyanlarının oluşturulması.
- Topluluğun karşı karşıya olduğu tehdit ve zorluklar.
- İlerleme getirecek fırsatlar.
- Sınıflandırma ve önceliklendirme.
- Uygulama: zaman planı ve sorumluluk dağılımı.
- Özet ve Sonuç.

3. **Bütçeler.** Bir birlik, programlarının mali fon kaynaklarını yaratabilmek üzere bütçeler hazırlamalıdır.

Eğer plan geliştirme aşaması gerekli olduğu şekilde gerçekleştirilirse, planın uygulama aşaması çok daha kolay olur. Daha önce bahsetmiş olduğumuz, takım çalışması, roller, iletişim ve eğitim gibi unsurlar önemlidir ve planın gerçekleştirilmesine uygulanır. Kısa vadeli hedef ve planlar konusundaki gelişmeleri gözden geçirmek üzere periyodik toplantılar yapın. Periyodik toplantılar ve gözden geçirmeler yapılmadığında, topluluk ilerleme gösteremeyecek ve hedeflerine ulaşamayacaktır. Son olarak, her planın kusurları olabileceğinden, adapte olabilirlik plan uygulama evresinde can alıcı bir özelliktir. Eğer takım üyeleri adapte olma özelliğine sahip değillerse, mantıklı yollarla çözülebilecek bazı basit konular çözümsüz kalabilir ve topluluk bundan zarar görür.

#### **Planı Gözden Geçirme**

Planı gözden geçirme, planın gelişme göstermesi ve uygulanmasının sağlanması için düzenli olarak uygulanmalıdır. Planı gözden geçirmenin bir bölümü, yönetim kurulu değişiklikleri, yeni bir ev sahibi ve yasal değişiklikler durumlarında otomatik olarak gerçekleşir. Bu, saha araştırmaları, yönetimin gözden geçirilmesi konferansları veya toplantılardaki tartışmalar yoluyla gerçekleşir. Eğer topluluk planı güncellemede başarısız olursa, plan sonuç olarak topluluğu başarısızlığa sürükler. Endüstri uzmanları birliklerin ve yöneticilerinin stratejik planları her yıl gözden geçirmelerini ve her üç ila beş yılda bir de gerekli düzeltmeleri yapmak üzere elden geçirmelerini önermektedir.

#### **Bir Danışmandan Yararlanılması**

Dışarıdan bir danışman veya profesyonel bir kolaylaştırıcı, tarafsızlık, belli noktalara odaklanmış sorular ve değişik görüşleri dengelemek için gerekli kolaylaştırıcılık becerisini getirir. Birlikler tek, bir doğrunun olmadığını ve danışmanların stratejik planlara değişik bakış açılarıyla farklı yaklaşımlar göstereceklerinin bilincinde

olmalıdırlar. Bir danışmanın işe alınması yüksek giderler getirebilir ancak bu kişiler birliğin bilgilenme sürecini hızlandıracak ve stratejik planlama sürecinin tam bir

### **uzun vadeli planlama sürecinde düşülebilecek yanlışlar**

*(“Geleceğe bir Yol Haritası, Uzun Vadeli Planlamanın Önemi” den, Bernard Steiner, Common Ground, Ocak/Şubat 1986)*

- Güncel problemlerle o kadar şişebilir ki uzun vadeli planlama için gerekli süre çok uzayabilir ve süreç güvenilirliğini yitirir.
- Birliğin diğer komitelerinin planlama sürecine gerekli katkılarının alınmasının başarılabilmesi.
- Performansın ölçülmesinde standartlar olarak planın kullanılmaması.
- Uzun vadeli planla çelişen şekilde sezgisel kararlar alarak planlama mekanizması usullerinin sürekli olarak reddedilmesi.
- Uzun vadeli planların formüle edilmesinde temel oluşturacak olan uygun birlik hedeflerinin geliştirilememiş olması.

döngü olarak işlemlerini sağlayacaklardır. Eğer bütçe kısıtlamaları böyle bir yardım almaya elvermiyorsa, sadece birliğin halihazırdaki durumunun değerlendirmesinin çok iyi yapılması gereken ilk aşamalarda böyle bir hizmet alınması düşünülebilir.

## Stratejik Planlama Örnek Olayları

### Örnek olay #1

#### Craig Ranch Köyü Konut Sahipleri Birliği

<b>Büyükük:</b>	206 tek aile konutu
<b>Yaş:</b>	Altı (6) yıl
<b>Mevki:</b>	Kuzey Las Vegas, Nevada
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Üç (3)
<b>Kontak kişi:</b>	Kevin Ruth
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:thoroughbredmgt@juno.com">thoroughbredmgt@juno.com</a>

Craig Ranch Köyü Ev Sahipleri Birliği (VCR), 1998 yılında yapımcı firma kontrolünden çıkarak dönüşmüş bir ortak ilgi alanı topluluğudur. Birlik sınırları içinde bir seyir terası ve çocuk oyun parkı bulunan beş akr büyüklüğünde bir park, ev sahipleri otoparkı, iki teniz kortu, araç ve yayalar için ikişer giriş kapısı, çeperi boyunca peyzaj düzenlemesi, özel sokaklar ve misafir otoparkı yer alır.

1998 sonbaharında, yönetim topluluğun ciddi problemleri olduğunun farkına vardı. Kasasında 5000\$'dan daha az para vardı, kapılar iki yıldır çalışmıyordu, çalışan komiteleri yoktu ve evlerde ve ortak alanlardan bir çok önemli inşaat hataları bulunmaktaydı. İhmalin yarattığı bedel 20.000\$'ın üstündeydi, kaynak araştırmaları güncelleştirilmemişti ve yönetim kurulu ve idare şirketinin ilişkileri hiç de dostane değildi. Bunun da ötesinde, yönetim tüzüğüne göre üç üyesi olması gereken yönetim kuruluna beş kişi seçilmişti. Birliğin kurtarılması için yapılabilecek tek şey bir stratejik planın geliştirilmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi idi.

Birlik öncelikle yeni bir yönetim şirketini işe aldı. İnceleme ve sorgulama sürecinde yönetim kurulu birliğin durumunu dürüstçe ortaya koydu ve birliğin yardıma ihtiyacı olduğunun altını çizdi. Yeni bir yönetim şirketi ile anlaşılması üzerine, yönetim kurulu ve bu şirketin idarecisi birliğin konularını kapsamlı bir şekilde tartışmak ve sorunlara çözüm getirmek üzere bir dizi toplantı planladı ve tarihlendirdi. Bu toplantıların ana konusu, takım oluşturma ve her bireysel oyuncunun rolünün ve sorumluluklarının belirlenmesi oldu.

Daha sonra, yönetim kurulu ve idareci konut sahiplerinin ihtiyaçlarını ve fikirlerini dinledi. Yönetim kurulu, gündemin %90'ı konut sahiplerinin katkılarına ayrılmış olan iki toplantı düzenledi. Yönetim kurulu ve idareci bu toplantıları aynı zamanda konut sahiplerinin eğitim çalışmasının başlatılması süreci olarak da değerlendirdiler. Bu aşamadan sonra, yönetim kurulu ve idareci birliğin ihtiyaçları ve konularını önceliklendirdiler. Birlik, bu süreci verimli hale getirebilmek için bir çok uzmandan danışmanlık aldı – bunların arasında avukatlar, mali müşavirler ve örgütlenme uzmanları da bulunuyordu. İdare, bu geri besleme sürecinde edindiği bilgiye dayanarak bir taslak plan hazırladı, yönetim kuruluna sundu ve sonuç olarak da kurul bunu onayladı. Raporun sonuç bölümünde topluluğun önemli problemlerine bir çözüm getirilmesinin ve sağlam bir yapıya ulaşılabilmemesinin iki veya üç yıl alacağı belirtiliyordu. Plan bir sonraki toplantıda konut sahiplerine sunuldu, aynı zamanda da içinde katkıların beklendiği yazılı bir belgeyle birlikte postalandı. Sağlam bir yapıya ulaşılabilmesi için öngörülmüş olan sürenin uzunluğu önce kaygı yarattı, ancak hukukçular inşaat hatalarının giderilmesi sürecini açıkladığında konut sahipleri ikna oldular.

Herkesin planı sahiplenmesi üzerine, takım uygulama aşamasına geçti. İdare, üç üyeli, meşru bir yönetim kurulu için seçim çağrısı yaptı ve aday gösterilmesini istedi.

Yönetim kurulu seçildi ve bir önceki kurulun almış olduğu kararları onayladı. Yönetim kurulu bir Karşılama/Sosyal Komite, Kural Geliştirme Komitesi ve Mimari İnceleme Komitesi

Kurdu. Konut sahipleri bu komitelerde hizmet vermek için gönüllü oldular. Karşılama/Sosyal İşler Komitesi her yıl üç ana etkinlik planlar, idare ile eşgüdüm içinde çalışır, her yeni taşınan konut sahibinin resmi karşılmasını yapar ve yönetim kurulu toplantılarındaki ikramdan sorumludur. Kural Geliştirme Komitesi, ana yönetim belgelerinden günlük kuralları alıp onlara sağ duyuya dayalı yenilerini de ekleyerek dört sayfalık bir kurallar dizisi oluşturdu. Uyum sorunları önemli ölçüde azalma gösterdi.

Bir aidat toplama politikası geliştirildi ve avukatlar tarafından incelendi, bu çalışma özellikle uzun zamandır ödemelerini ihmal eden konut sahipleri için yürütüldü. İlk yıl toplanamamış aidatlarda toplam 10.000\$ civarında bir azalma oldu. 18 ay sonra ortak alanlardaki inşaat hatalarına yönelik dava sonuçlandı, inşaat şirketi iyileştirme çalışmaları için uygun miktar bir kaynak aktarımında bulundu. İnşaat şirketi, uygun ödemelerde bulunmanın yanı sıra, giriş kapılarıyla ilgili sorunları çözdü, sokak ve park yerlerindeki çatlakları tamir etti ve park çizgilerini çekti ve diğer gerekli bakım işleri için maddi katkıda bulundu.

Planın uygulama süreci boyunca, yönetim kurulu, konut sahipleri, idare şirketi ve diğer ürün pazarlamacıları planı bir çok defa gözden geçirdiler ve güncellediler. Takım, bu inceleme sürecin sayesinde daha sonra çok büyük pahalara mal olacak bir çok hatayı görerek önlediler. Bu süreçte bir çok yeni plan oluşturuldu ve uygulandı. Bunlardan en kapsamlısı, tenis kortlarını daha çok çocuklara yönelik olarak işleyecek bir çok-amaçlı spor kompleksine dönüştürmek üzere, sadece bu amaca yönelik çalışacak geçici bir komitenin oluşturulmasıydı. Buna ek olarak park etme kurallarının uygulanmasına hassasiyet gösterildi, sokaklarda park eden araç sayısı sokak başına 75 den gecede 5 araca kadar düştü. Her yıl konut sahiplerine bir araştırma formu postalanıyor, böylelikle gözden geçirme süreci sürekli hale getiriliyor. Yönetim kurulu ve idare her iki yılda bir takımın performansını gözden geçiriyor.

Bu gün birlik mükemmel derecede iyi işliyor. Giderler %100 oranında karşılanabiliyor, ortak alanların bakım ve yönetimi programlanandan daha hızlı ilerliyor, komiteler kurulmuş ve çalışır durumda ve aidat ödemeli belli bir seviyenin altına düşmüyor. Birlik üyeleri topluluklarının geliştiğini ve daha iyi durumda olduğunu görerek daha mutlu. Tabi ki birlikte her şey mükemmel değil ancak yönetim kurulu ve idare takım içinde iletişim ve eğitim çalışmalarını sürdürüyor ve amaçları doğrultusunda çalışmaya devam ediyor. Stratejik planlama sayesinde, Craig Ranch Köyü Konut Sahipleri Birliği yalnızca nerede olduğunu bilmekle kalmıyor, nereye doğru gitmekte olduğunu da görmekte.

## örnek olay #2

### Desert Shores Mahalli Topluluk Birliği

<b>Büüklük:</b>	3100 birimlik karışık kullanımlı mastır planlama yapılmış topluluk
<b>Yaş:</b>	On üç (13) yıl
<b>Mevki:</b>	Las vegas, Nevada
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Beş (5)
<b>Kontak kişi:</b>	Donna Kitchen
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:DSCAcommgr@aol.com">DSCAcommgr@aol.com</a>

1998 yılında yapımına başlanan Desert Shores, Las Vegas'da bir mastır- plan doğrultusunda gerçekleştirilmiş ikinci topluluktur. Tüm yapılaşmayı gerçekleştiren yüklenici bütünsel bir

kavram oluşturmuş ve 22 ayrı inşaatçı tarafından yürütülen inşaatları yakından takip etmiştir. Yapılaşma, 1500 feet<sup>2</sup> klüp binasını ve tropik bir lâgün gibi gözüken, palmiyeler ve bir kumsal ile çevrili 200.000-galonluk bir yüzme havuzunu da içermektedir. Desert Shore'un en ünlü öğeleri, içi balıklarla doldurulmuş ve elektrikli ve pedallı küçük tekneler için tasarlanmış

olan yapma gölleridir, bunlar 60 yüzey akrına yayılmıştır. Bu göller, yoğun bir ağaç, palmye çalı ve çimen ile tasarlanmış ortak alan peyzaj düzenlemeleri ile çevrilidir.

Desert Shore başlangıcından beri, mastır planlamayı yapan yüklenicinin gönüllü konut sahiplerini gerek yönetim kuruluna gerekse de komitelere dahil ederek eğitime çabalarının çok yararını gördü. Yüklenici topluluğu konut sahipleri kontrolüne devrettiğinde, güncel kaynak çalışmaları bütünüyle tamamlanmıştı, kaynak fonlar olması gereken seviyedeydi. Böylesine yumuşak bir geçiş yaşayan Desert Shores'un yönetim kurulu, kaynak çalışmasını önlerindeki bir kaç yıl için mastır plan olarak kabul etmeyi benimsedi. Birlik ilk yedi yılını, ortak alanları başlangıçtaki standartlar doğrultusunda işleterek, işleyiş giderlerini destekleyerek ve kaynak birikimi oluşturmaya devam ederek geçirdi, bunu da aidatlarda bir yükselme yapmadan gerçekleştirdi.

1997 yılında, peyzaj düzenlemelerinin bakımı ve bitkilerin yenilenmesi giderlerinin sürekli artması, giderek yükselen su fiyatlarının da etkisi ile şişen bu bütçe kaleminin işleyiş bütçesi içinde önemli bir meblağ oluşturmaya başlaması, bu konuda bir önlem alınması gerekliliğini ortaya koydu. Yönetim kurulu bu durumun bir yeniden değerlendirme ve stratejik planlama gerektirdiği kararına vardı. Stratejik planlama doğrultusundaki ilk adım atılmıştı-problem saptanmıştı. Yönetim kurulu topluluk yerleşmesinin ambiyansını korumalı, aynı zamanda bütçe içinde kalmalı, diğer bir taraftan da kaynak fonlarını belli bir seviyede tutabilmeliydi. İkinci adım durumu değerlendirmek üzere bir takım oluşturmaktı.

Yönetim kurulu bir geçici komite oluşturdu, konut sahipleri de diğer komitelerde oluşmuş olan deneyimden de faydalanarak, idari personeline katkılarıyla gönüllü çalışmaya talip oldular. En son kaynak çalışmasını, ve mali departman yöneticisi ve anlaşmalı CPA ile birlikte birliğin mali durumunu gözden geçirdiler. Peyzaj uzmanlarıyla ve anlaşmalı oldukları peyzaj şirketiyle, olası malzeme ve bakım yöntemleri değişiklikleri üzerine görüştüler. Aynı zamanda yerel su dağıtım politikasından da yararlandılar ve yetkili bir uzmandan ortak alanlar su kullanımı hesaplamaları için yardım talep ettiler.

Düzenledikleri, yönetim kurulu, komite üyeleri, idare ve peyzaj işleri yüklenicisinin katıldığı toplantılarda, mali analizleri ve su kullanım hesaplarını incelediler. Bu inceleme sonucunda uzun vadeli bir planlama ile, daha iyi bir alt yapı elemanları ve varolanların bir kısmının kurak iklim bitkileri ile değiştirilmesi yoluyla, su kullanım sisteminin ve peyzaj tasarımının daha ekonomik bir su tüketimi getirebileceği ortaya çıktı. Bu dönüşüm süreci, bütçelendirme işlemleri ve varolan kaynaklardan karşılanabiliyordu, ek bir aidat ödemesi veya aidatların arttırılması gerekmiyordu. Yönetim kurulu bu planı, vandalizm ve yüksek bakım giderleri nedeniyle harcamaları giderek artan bir bölgede örnek olarak uygulamaya karar verdi.

Bu süreçte çimen örtüsünün bakımının güçlüğü ve yüksek maliyeti konusunda birlik bülteninde bir çok yazı yayınlandı ve bölge sakinlerine bu konuda belgeler postalandı. Konut sahipleri bilgilendirildiler ve uygulamaların kendilerine olacak etkileri konusunda görüş belirtmeye davet edildiler. Çimen örtüsünü kayalara ve çöl bitkilerine, yani kurak iklim bitkilerine tercih eden birkaç şikayet olduysa da, dönüşüm süreci konut sahiplerinin de katılımıyla bütünsel bir başarıya ulaştı.

Planın uygulamaya konulmasının üzerinden geçen dört yıl sonra bugün, çimenle örtülü alanlarının neredeyse üçte biri kurak iklime dayanıklı bitki yapısına dönüştürülmüş durumda. Topluluk bu planı aynı zamanda yerel su dağıtım şebekesi yetkililerine de sundu ve buradan 15.000\$ lık bir kredi alındı. Bu meblağ, tüm ilgili harcamaların sadece yüzde onunu oluşturuyor olsa da, su kullanım ve çevre bakım giderlerinde önceden beklenmeyen bir tasarruf oluşturmuştur. Planın son aşaması değerlendirme sürecidir, ancak bu iyi işlediği görülen sistemle değerlendirme sonucunun başarısız olması çok küçük bir olasılıktır. Bu uygulama Las Vegas su koruma kampanyası ile örtüşmüş ve bir çok konut sahibine de, kurak



iklim bitkilerinin de ne kadar çarpıcı ve güzel olabileceğini göstererek, peyzaj düzenlemelerinde bu yönde dönüşümler yapma ilhamı vermiştir. Halen yönetim kurulu ve

idare peyzaj işlerinden sorumlu yüklenici ile birlikte hangi başka alanların bu dönüşüm sürecine tabi tutulmaları gerekliliği konusundaki çalışmalarını yürütüyor.

Kuruluşunun üzerinden yaklaşık olarak on iki yıl geçmiş olan Desert Shore, bu günlerde yetişkin ağaçların bakım, hasar ve yeniden dikimi ile ilgili sorunlar yaşamakta. Çöl iklimine dayanıklı bir çok çam ağacı otuz ila kırk feet yüksekliğe ulaşmış durumda ve bir çoğu şiddetli rüzgarlara dayanamayarak devrilmekte, bu bölgede çok sık görülen bir olay. Bu ağaçlar aynı zamanda budaması da çok güç olduğundan yapıların üzerine yayılarak gürültü kirliliği oluşturmaktadır. Bu konu üzerine, önümüzdeki beş yıl için hazırlanacak yeni bir stratejik plan doğrultusunda eğilinecek. Bu stratejik plan da, sorunları saptamak, plan oluşturma, plan uygulama, konut sahiplerini bilgilendirme ve sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamalı olarak yapılandırılacak.

## örnek olay #3

### **Pelican Cove Sitesi Birliği, A.Ş.**

<b>Büyükük:</b>	731 site birimi
<b>Yaş:</b>	Yirmi altı (26) yıl
<b>Mevki:</b>	Sarasota, Florida
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Dokuz (9)
<b>Kontakt kişi:</b>	Robert Malan, General Manager
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:pelicancove@home.com">pelicancove@home.com</a>

1989 yılı Haziran ayında Pelican Cove Sitesi Birliği yönetim kurulu, konut sahiplerinin kaygılarını tartışmak ve ortaya çıkan sorunlara çözümler geliştirebilmek üzere bir Planlama Komitesi kurdu. Bu noktada, zamanın her geçen zamanın topluluk aleyhine işlemiş olduğu genel kanısı vardı. Binalar, çatılar, merdivenler, havuzlar ihmal edilmiş ve ağaçlar ilgisiz bırakılmışlardı. Yönetim kurulu komiteleri, yönetim boşluğundan ve maddi belirsizliklerden dolayı etkisiz hale gelmişlerdi.

Planlama Komitesi bir yıl süren haftalık toplantılar sonucunda, *Bir-Yıllık ve Beş-Yıllık Planlar* başlıklı on sekiz sayfalık bir belge oluşturdu ve üyelere dağıttı. Yeni yönetim bu derinlemesine inceleme doğrultusunda yedi yıllık bir aidat ödeme revizyon planı yaptı ve topluluk Pelican Cove'un gelecekteki ihtiyaçlarını inceleye zorlanmış oldu. Planlama Komitesi, geçmişteki başarılı uygulamaların gelecekteki başarıların garantisi olmayacağını hatırlatmak üzere, her yıl bir uzun vadeli plan dokümanı basıp dağıtmakta. Konut birimleri sahipleri araştırmaları, uygulamaların bireysel ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabildiğini anlayabilmek üzere yürütülmekte.

Son yıllarda, birliğin büyük sermaye ile yürütülen projeleri planın ana bölümlerini oluşturduklar-çatıların değiştirilmesi, su koruması ve liman tarama çalışması bunlardan bazıları. Bunlardan en yeni karar verilen proje, bir fikir olarak ilk defa 1996 yılında ortaya atılmış olan yeni klüp binasının inşaatı oldu. Tek başına bu girişim bile zihinlerde, böyle bir yapının varlığının, genişlemekte olan bu topluluğun eylemlerinin desteklenmesi için büyük bir katkı olacağı düşüncesinin tohumlarını attı. Bu yapı 2000 yılı Kasım ayında, iyi planlama yapılmış olmasının bir sonucu olarak bütçe aşılımadan ve zamanında tamamlandı.

Pelican Cove’da ele alınan çalışmaların önemli bir kısmını elektronik iletişim konusunu bir sorun olarak içermekte. Bu konuya 2001 uzun vadeli planı içerisine sayfalarca yer verildi ve yerleşim sakinleri bu konunun bireysel olarak onlara ne gibi etkileri olduğu

anlatıldı. 2002 yılında sona eren uzun vadeli bir kablo anlaşmaları sonrasında, uydu aracılığı ile hizmet alma arayışına girdiler. Fiyat daha mı düşük olmalı? Veri alım gücü daha mı yüksek olmalı? Daha uzun bir programlama mümkün olacak mıydı? Yapıların iç kablolarlarının değişmesi gerekecek miydi? Bunlar Planlama Komitesinin sormakta olduğu soruların sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Bu komite, onun yıllık planı ve araştırması topluluğun ana ilgi aksı oldu. Komite bir yandan topluluğun yüz yüze olduğu kaygı uyandırıcı konular ile uğraşırken diğer bir yandan da Pelican Cove’un korumak ve geliştirmek üzere çözümler üretme çalışmalarını sürdürmekte.

## örnek olay #4

### Cyristal Lakes Yolu ve Ortak Alanları Birliği

<b>Büyükük:</b>	1669 yapı, 1478 üye, 5000 akr
<b>Yaş:</b>	Otuz üç (33) yıl
<b>Mevki:</b>	Larimer County, Colorado
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Yedi (7)
<b>Kontak kişi:</b>	Richard G. Rosecrans, İdareci
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:clroal@mindspring.com">clroal@mindspring.com</a>

2000-2001 mali yılında birliğin yönetim kurulu Planlama Komitesinden aşağıdaki amaçlar doğrultusunda bir proje oluşturmasını istedi:

1. Yönetim tüzüğü doğrultusunda birliğin bu günkü durumunun saptanması ve yine bu belgelerde ortaya konulmuş olan gereklilikler doğrultusunda ihtiyaç ve istekleri ve birliğin önündeki fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehditlerin belirlenmesi.
2. Gerçekçi ve öz bir misyon beyanının oluşturulması.
3. Gerçekçi ve öz bir vizyon beyanı oluşturmak.
4. Gerçekçi kısa ve uzun vadeli hedefler oluşturmak; ne, ne zaman gerçekleşirse misyon ve vizyon beyanını geliştirir.
5. Bugünkü ve gelecekteki işlevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bugünkü ve gelecekteki eleman ihtiyacı analizini yapmak.

Planlama Komitesinin yaptığı ve aylar süren ilk çalışmalar ve bilgi toplama sürecinden sonra, yönetim kurulu bu aşamanın tamamlanması için profesyonel bir danışmanlık şirketinin gerekli olduğuna karar verdi. Projenin tamamlanması için yönetim kurulu profesyonel bir danışmanlık şirketi ile anlaştı ve bu süreç sekiz aydan fazla bir süre aldı. Bu süre boyunca her yönetim kurulu üyesi, toplantılara ve çalışmalara katılmak üzere ortalama 50 saat çalıştı. Bu çalışmanın sonuç ürünü birliğin iş ve eleman pozisyonları planı oldu ve bu belge 2001 yılı Mayıs ayında tüm birlik üyelerine postalandı. Planlar üyelerden çok olumlu görüşler aldı.

Bu güne kadar bu iş planı bir çok olumlu sonuca ulaştı.

1. Çalışanların her biri organizasyon içinde kendi üzerine düşen görevi ve birliğin belirli hedeflerini daha iyi algılar hale geldiğinden, personel yeterliliği gelişme gösterdi.
2. 1 Haziran 2001'de ek personel alımı yapıldı, bunun etkileri hemen görüldü.
3. Tüm personel üyeleri kendi görev planları ve birliğin hedefleri doğrultusunda değerlendirme raporları aldı.
4. Plan doğrultusundaki kısa vadeli hedeflerin büyük bir kısmına ulaşıldı ve uzun vadeli hedefler yönündeki ilerleme de oldukça iyi gidiyor.
5. Plan, yönetim kurulu ve çalışanların tüm konular çerçevesinde ilerlemelerin elde edilebilmesi için daha fazla topluluk desteği yaratılmasına odaklanmalarını sağladı.

Tüm proje giderleri, fotokopi ve postalama giderleri de dahil olmak üzere ortalama 10,000\$ tutarında gerçekleşti. Birlik bu planın oluşturulması sürecinde değerli, i bir ders çıkardı: İşleyişinizi, bu günkü durumunuzu ve gelecekteki hedeflerinizi belirlemek üzere profesyonel bir şekilde gözden geçirmeniz gerektiğinde yönetim duyunuz ve başarıya ruhunuz büyük ölçüde gelişme gösterir. Birliğin yönetim kurulu, bu iş planını geliştirmeye kendini adanması dolayısıyla büyük bir takdiri ve bu çabalarından dolayı ödüllendirilmeyi hak ediyor. Birlik yaratılmış olan momentumu sürekli kılabilmek için, planın yıllık değerlendirilmesi ve güncellenmesi çalışmalarını yürütüyor. Yönetim kurulu açısından bu güncellemelere en önemli katkıyı üyelerin sağladığı veriler oluşturuyor.

## örnek olay #5

### Siena Topluluğu Birliği

<b>Büyüklük:</b>	380'i tamamlanmış olan (Temmuz 2001 itibarı ile) 1927 yapı
<b>Yaş:</b>	Bir buçuk yıl (1,5) yıl
<b>Mevki:</b>	Las Vegas, Nevada
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Üç (3) sözcü temsilci
<b>Kontakt kişi:</b>	John J. Holden, CPA, CMCA, İdareci
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:jholden@sunrise.com">jholden@sunrise.com</a>

Sadece bir buçuk yıllık bir geçmişi olan Siena, güvenlik korumasıyla çevrili, mastır planlaması olan ve genellikle bağımsız tek-aile konutlarından oluşan bir yerleşimdir. 100 civarında şehir-evi tarzında yapı için de plan yapılmıştır. Yerleşim içinde ayrıca 16,000 foot kare sağlık ve fitness merkezi, 10,000 foot-kare geçici bir sosyal merkez, ortak alanlar peyzaj düzenlemesi ve bir çeşme yer almaktadır. 2003 yılında inşaatçı firma 40,000 foot-kareye yayılan bir sosyal merkez inşa edecek. Birlik, sakinlerine aralarında bocce klüpleri, su aerobiği, seramik ve bilgisayar kursları, sosyal ve bayram dans organizasyonları ve geziler de bulunan bir çok etkinlik sumaktadır.

Siena stratejik planının amacı, yüklenici firma kontrolünden, otonom bir kontrol yapısına geçiş sürecinde başarı ve yeterliliği yakalamak için gerekli sağlam bir yönetim ve mali yapının geliştirilmesidir. Ana hedefler arasında şunları sayabiliriz: ekstra aidat ödemelerinin önlenmesi, yüklenici firmadan kontrolün devralınmasını takiben aidatların yüksek oranda artmasının önlenmesi ve konut sahipleri davalarının önlenmesi. Bu hedefler, topluluk sakinlerinin rahat ve stresten uzak bir topluluk örgütlenmesi deneyimi yaşamasına katkıda bulundular. Bu hedeflere ulaşılabilmesi için, birlik önce geçici bir kaynak değerlendirme çalışması yapacak, inşaat bittiği zaman ise, giderlerin tam olarak karşılanmış olduğundan emin olmak üzere bir ikincisini gerçekleştirecekti. Eyalet kanunları bunu zaten

gerektiriyordu ancak bu sürece konut sahiplerini de katmak ve onları sürekli olarak güncel bilgi ile donatmak birliğin fikriydi. Buna ek olarak bazı konut sahipleri geçiş dönemi ekibi olarak çalışacak ve birliğin idari işleyişini incelemekle görevli olacak ve bu bilgilenmeleri doğrultusunda geliştirecekleri görüş ve önerileri sunacaklardı.

Stratejik planlamanın önemli avantajlarından biri, konut sahiplerinin birliğin idaresinde söz sahibi olmalarıdır. Aynı zamanda birliğin konut sahiplerinden gelen girdileri toplamasının organize edilmiş bir yoludur ve bu sürece objektif ve gerçeklere dayalı bir metot getirir.

## örnek olay #6

### Tellico Köyü

<b>Büyükük:</b>	2,100 tek aile evi ve şehir-evi
<b>Yaş:</b>	On beş (15) yıl
<b>Mevki:</b>	Loudon, Tennessee
<b>Yönetim üye sayısı:</b>	Yedi (7)
<b>Kontakt kişi:</b>	Don miller
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:TvdrMiller@aol.com">TvdrMiller@aol.com</a>

Tellico Köyü, 4,300 kişinin yaşadığı, 135 çalışana sahip ve yıllık bütçe yaklaşık on milyon dolar olan bir topluluktur. Birlik alanı içinde üç golf kursu, bir sosyal merkez, 400 iskelesi bulunan bir yat kulübü restoranı ve gönüllü bir itfaiye merkezi, su ve kanalizasyon şebekesi, kabaca yüz mil uzunluğunda özel yollar bulunmaktadır. İdare ve yönetim kuruluna planlar ve işleyişler konusunda tavsiyelerde bulunan sekiz mülk sahibi gönüllü komitesi bulunmaktadır.

Birlik, yıllık olarak hedef ve amaçları belirlemekte ve beş yıllık bir plan hazırlamakta. Ancak idare ve yönetim kurulu üyeleri daha kapsamlı bir uzun-vadeli plan yapılması gerektiğine karar verdi. Planlama özellikle önemliydi, çünkü bu olgun ve durağan bir topluluk değildi. Tam tersine önümüzdeki on ila yirmi yıl içinde büyüyüp gelişmeye devam edecekti. Birlik bu doğrultuda, *Vizyon 2020* başlıklı bir 20 yıllık plan hazırladı.

### Vizyon 2020 – Amaç ve Sonuçlar

*Vizyon 2020*'nin amacı birliğin gelecekte nasıl bir topluluk olacağını belirlemektir. Uzun vadeli gereklilikler, konular ve fırsatlar konularında bir çerçeve ortaya koyuyordu, böylelikle birlik bunlara etkili yaklaşımlar sergileyebilecekti. *Vizyon 2020*, birliğin kısa vadeli kararlarının, uzun vadeli stratejilerle uyumlu olarak alınmasına da yardımcı oldu. Bunun da ötesinde, Köyün uzun vadeli idaresine yönelik değerlendirme ve tartışmaların bir aracını oluşturdu.

Plan, mali olarak geçerliliğini sağlamak üzere yıllık temelli mali projeksiyonlar içeriyordu. Bu mali projeksiyonlar şunları içeriyordu: gelirler, işleyiş giderleri, masraflar, nakit akışı, kaynak dengeleri ve eleman seviyeleri. *Vizyon 2020*'nin sonuç ürün olarak, nüfus yapısı, birlik altyapısı, birlik yapıları, idare/organizasyon, iletişim ve finansman gibi alanları içeren 27 eylem adımı sunuyordu. *Vizyon 2020* sonuç önerileri yedi sayfalık bir metinde özetlenerek üyelere postalandı.

### Vizyon 2020-Süreç

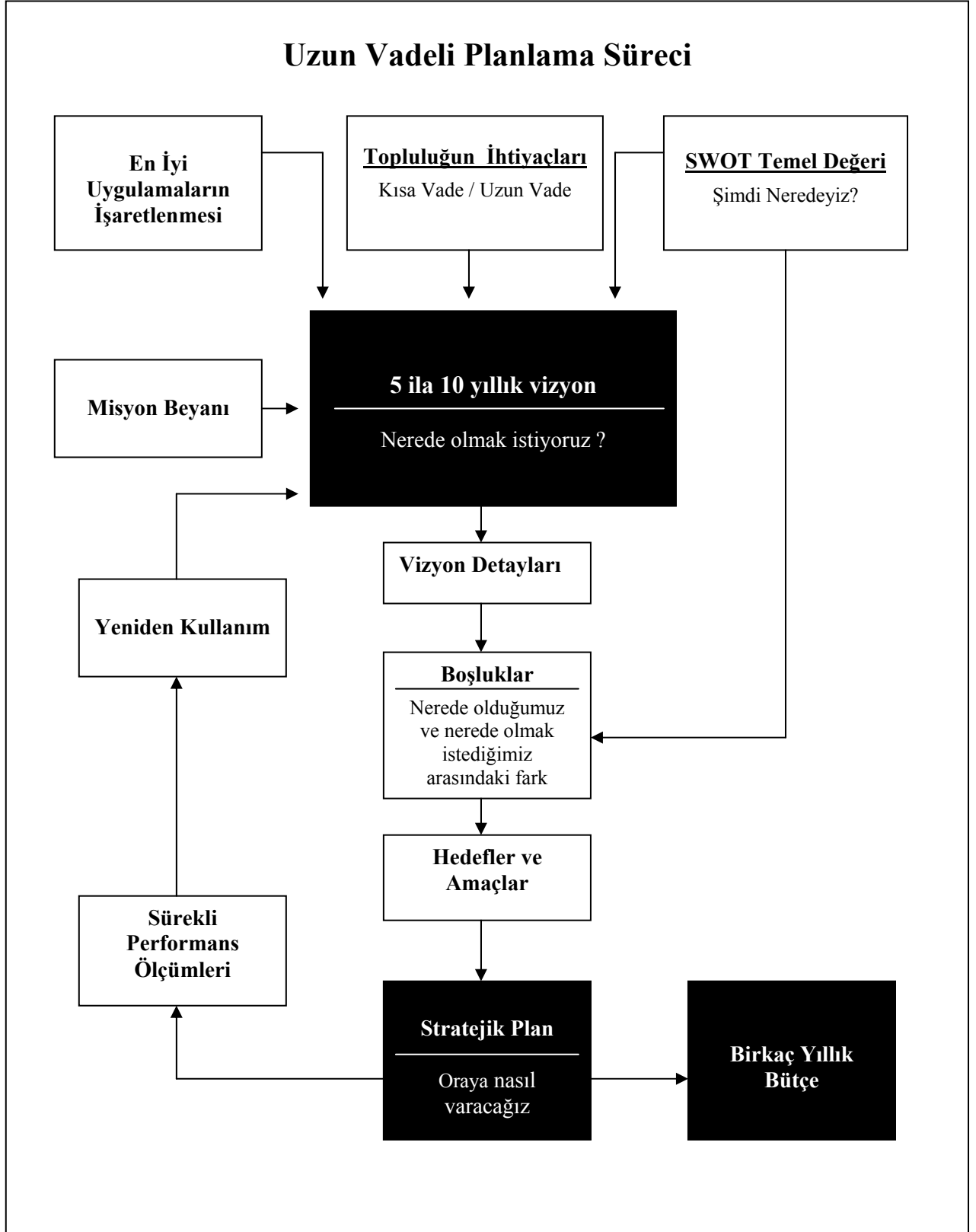
Birlik öncelikle, tüm bölüm ve komitelerinden misyon, vizyon ve strateji beyanları oluşturmalarını istedi. Uzun Vadeli Planlama Komitesi (LRPC) bu beyanları birleştirdi ve bütünsel birlik misyon, vizyon ve strateji beyanları oluşturdu. Her bölüme kapsamlı standart kuralları verildi ve gelecek yirmi yıl için standart planlar oluşturmaları istendi. Bu planlar, ana

işleyiş programları, büyük projeler, bazı mali bilgiler ve önemli kaygıları içeriyordu. LRPC tüm bu bölüm çalışmalarını birleştirdi, mali projeksiyonlar oluşturdu ve sonuç raporunu hazırlayarak konut sahiplerine gönderdi.

Bölüm yöneticileri, komite üyeleri yönetim kurulu ve konut sahiplerinin katıldığı ve plan sonuçlarının değerlendirilip görüşlerin oluşturulduğu on toplantı yapıldı. Yerleşimde

yaşamayan mal sahipleri ise sürece e-posta veya mektuplarla katıldılar. İdare ve yönetim kurulu, tüm topluluk üyelerine dağıtılan ve ayrıca mektupla yerleşimde yaşamayan mal sahiplerine de gönderilen yerel gazetede yayınlanan yazılar vasıtasıyla tüm görüş ve önerileri cevaplandırmaya çalıştılar. *Vizyon 2020* yaşayan bir dokümandır ve her yıl güncellenmektedir. Birlik *Vizyon 2020*'nin, köyün uzun vadeli ihtiyaçları ile tutarlı bir şekilde yakın vade kararları verilebilmesine yarayan birçok bilgi içerdiğini düşünmekte.

## APPENDIX A



## **Ek Kaynaklar**

**En İyi Uygulamalar Raporları** ([www.cairf.org](http://www.cairf.org) web sitesinde bulabilirsiniz)

*Community Harmony & Spirit (Topluluk Uyumu ve Ruh)*

*Financial Operations (Finansal İşlemler)*

*Governance, Resident Involvement & Conflict Resolution (Yönetişim, Topluluk Sakinleri katılımı ve Çatışma Çözümleme)*

*Reserve Studies/Management (Kaynak çalışmaları/Yönetimi)*

### **CAI\* den edinebileceğiniz kitaplar**

*Assessment Collection: Legal Remedies*, 5567 no.lu yayın

*Collecting Assessments: An Operational Guide*, 5516 no.lu yayın

*Common Interest Realty Associations Audit and Accounting Guide*, R3141 no.lu yayın

*Property Taxes and Homeowner Associations*, 5389 no.lu yayın

*The Role of the Association Treasurer*, 5427 no.lu yayın

*Tips for Protecting Your Association Finances*, 7000 no.lu yayın

### **Diğer Kitaplar**

*Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works* by Leonard Goodstein, Timothy Nolan (Contributor), J. William Pfeiffer; McGraw-Hill Uzmanlık Yayıncılığı; ISBN: 0070240205.

*The Board Member's Guide to Strategic Planning: A Practical Approach to Strengthening Nonprofit Organizations (Jossey-Bass Kar Amacı Gütmeyenler Sektörü Serisi*, Fisher Howe, Alan Shrader (Editör); Jossey-Bass; ISBN: 0787908258.

*Choosing the Future, The Power of Strategic Thinking* by Stuart Wells; Butterworth-Heinemann (Trd); ISBN: 0750698764.

*Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations (Jossey-Bass Kamu Yönetimi Serisi)*, John M. Bryson, Farnum K. Alston; Jossey-Bass; ISBN: 0787901423.

*High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process*, Rod Napier, Patrick Sanaghan, Clint Sidle, Patrick Saraghan, McGraw-Hill Uzman Yayıncılık; ISBN: 0079137261.

*Strategic Planning: What Every Manager Must Know* by George Albert Steiner; Free Press; ISBN: 0684832453.

*Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*, C. Davis Fogg; AMACOM; ISBN: 0814451276.

## **Ek Kaynaklar (devam)**

### **Web Siteleri**

American Society of Association Executives (Amerikan Birlik Yöneticileri Derneği)—  
[www.asaenet.org](http://www.asaenet.org)

Community Associations Institute (Mahalli Topluluklar Birliği) —[www.caionline.org](http://www.caionline.org)

Foundation for Community Association Research (Mahalli Birlik Oluşturma Araştırmaları  
Vakfı) —[www.cairf.org](http://www.cairf.org)

Georgia Center for Nonprofits (Georgia Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Merkezi)—  
[www.nonprofitgeorgia.org](http://www.nonprofitgeorgia.org)

National Center For Nonprofit Boards Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş Yönetimleri Ulusal  
Merkezi) —[www.ncnb.org](http://www.ncnb.org)

### **CAI'nin Ev Sahipleri Eğitim Çalışmaları**

Ders tarihleri, süreleri ve yerleri için yerel CAI şubeniz ile ilişkiye geçebilirsiniz. CAI şubeleri ve iletişim bilgileri hakkında detaylı bilgiye ulaşmak için [www.caionline.org](http://www.caionline.org) adresindeki web sitesine bakabilir ya da 888-CAI-4321 no.lu telefonu arayabilirsiniz.

*\*Bütün yayın numaraları 2002 Community Associations Yayıncılık kitabevinden alınmıştır. Daha fazla bilgi için 888-CAI-4321 no.lu telefondan CAI'yi direkt olarak arayabilir veya [www.caionline.org.web](http://www.caionline.org.web) sitesini ziyaret edebilirsiniz.*



## **Foundation for Community Association Research (*Mahalli Topluluk Oluşturma Araştırmaları Vakfı*) Hakkında**

Mahalli Topluluk Oluşturma Araştırmaları Vakfı, 1975 yılında CAI tarafından kurulmuş bir ulusal kar amacı gütmeyen 501(c)3 kuruluştur. Vakıf ortak ilgi alanları olan mahalli toplulukların araştırma, geliştirme ve burs çalışmalarının itici gücüdür. CAI ve Vakıf, konut bölgelerindeki mahalli birlik yaşamının tarihini kayda geçiren ve eğilimleri belirleyen yegane kuruluşlardır. Ülke çapında 231 000'den fazla mahalli topluluk örgütlenmesi vardır, bu da modern konut yerleşimlerinin sorunlarına toplum temelli çözümler getirme çalışmalarının ne kadar yaygınlaştığını göstermektedir.

Mahalli Topluluk Oluşturma Araştırmaları Vakfı aşağıda sıralanan eylemler vasıtasıyla, mahalli topluluklar endüstrisindeki olumlu değişimler için bir katalizör işlevi görür:

- Gelecekteki yönelim ve fırsatların aydınlatılması;
- Araştırmaların yönetimi ve desteklenmesi;
- Kaynakların mobilizasyonu.

Mahalli topluluk örgütlenmelerinin toplumsal temelli demokrasiye olan bağlılığın yansıması olduğu inancı ile işleyen Vakıf, CAI şubeleri vasıtasıyla eğitim ve araştırma desteği sunarak bu oluşumların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Vakıf bu fenomen bazında akademik ilgiyi teşvik etmek amacıyla, kaliteli araştırma ve yayınlar sunmaya kendini adanmıştır.

Mahalli Topluluk Oluşturma Araştırmaları Vakfı hakkında daha fazla bilgi almak için lütfen (703) 548 86 00 no.lu telefonu arayın veya [www.cairf.org](http://www.cairf.org) web sitesini ziyaret edin.

## **Community Associations Institute (*Mahalli Topluluk Birlikleri Derneği*) (CAI)**

Mahalli Topluluk Birlikleri Derneği CAI), Amerikada'ki 231 000 site, kooperatif ve konut sahipleri birliğine ve bunlara bağlı profesyonel hizmet ve diğer servisleri sağlayanlara eğitim ve kaynak sağlamak üzere, 1973 yılında kurulmuş olan bir ulusal kar amacı gütmeyen 501(c)(6) kuruluştur. Dernek kendisini, uyum, topluluk ve sorumlu liderlik yaratmayı teşvik etmek üzere canlı, mukabele eden ve ehil mahalli topluluk birliklerinin yaratılmasına adanmıştır.

Disiplinleri arası bir birliktelik öngören CAI, topluluktaki tüm paydaşlara hizmet eder. CAI üyeleri arasında, site ve ev sahipleri birlikleri, kooperatifler ve her büyüklük ve mimari tipteki, birlik eliyle yönetilen planlı topluluklar; bireysel konut sahipleri; topluluk yönetimleri ve yönetim şirketleri; kamu yetkilileri; ve avukatlar, mali müşavirler, mühendisler, kaynak uzmanları, inşaatçı/yükleniciler ve mahalli topluluk birliklerine ürün ve profesyonel servis sağlayanlar bulunmaktadır. CAI'nin tüm Amerika'dan ve yurt dışındaki birçok ülkeden yaklaşık 17.000 üyesi vardır. Ulusal merkez ofisi Alexandria, Virginia'dadır.

### **CAI üyelerine nasıl hizmet verir?**

- CAI, bazıları profesyonel profesyonel görevlendirmelerle sonuçlanan, seminer, atölye, konferans ve eğitim programları ile daha iyiye ulaşma yönündeki çalışmalarını yürütür.
- CAI, mahalli toplum birlikleri konusunda, aralarında kitaplar, rehberler, *Ccommon Ground* dergisi ve birliklerin finansmanı, hukuk ve yönetimi konularında özelleşmiş bir bülten bulunan bir çok yayın ile bu konudaki en geniş kaynak koleksiyonunu sağlar.
- CAI avukatları, birliğin haklarını yasalar, yasa düzenleyicileri ve mahkemeler önünde savunurlar. CAI mahalli toplum birliklerinin oluşturulması ve yönetimi sırasında, yenilikler ve en iyi uygulamalar konusunda bir bilgi belge ömerkezi olarak işler ve araştırmalar yürütür.
- CAI gerek ulusal merkez ofisi gerek se de şubeleri kanalı ile gerçekleştirdiği, yönetici ve çalışanlar için CAI-destekli sigorta programları, bir 401(k) emeklilik programı ve ürün ve hizmet bedellerinde indirim sağlanması yolu ile ağırlar oluşturulmasını ve etkileşim fırsatlarının yaratılmasını sağlar.

## **CAI veya mahalli toplum birlikleri konusunda daha fazla bilgiye nasıl ulaşabilirim?**

Üyelik ve diğer bilgiler için (888) CAI-4321 (M-F, )-6:30 ET) 'dan CAI merkez ofisini arayabilirsiniz veya CAI web sitesini [www.caionline.org](http://www.caionline.org) adresinden ziyaret edebilirsiniz.

FOUNDATION FOR  
**community**  
ASSOCIATION RESEARCH

225 Reinekers Lane, Suite 300  
Alexandria, VA 22314  
[www.caionline.org](http://www.caionline.org)