

**Araştırma Makalesi / Research Article**

**STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN BİR ŞEHRİN ANALİZİ:  
GELİBOLU ÖRNEĞİ**

Bekir ABACI \*

Kemal TEMEL \*\*

Dilek DÖNMEZ POLAT \*\*\*

**Öz**

Günümüzde stratejik yönetim kavramı, şehirler için rekabet edebilirlik ve markalaşma önündeki ön koşul olarak görülmektedir. Stratejik yönetim anlayışının şehirler için artan önemi, yönetim uygulamalarında giderek daha fazla kullanılmaya başlanılmıştır. Şehrin potansiyeli ile mevcut konumunun ortaya çıkarılması gelecekte varılmak istenen noktaya ulaşmada bir avantaja dönüşmektedir. Şehirler bu avantajı sağlayabilmek için tüm paydaşların katılımını sağladıkları yöntemleri kullanmalıdır. Bu bağlamda yapılan çalışma ile şehrin paydaşlarının katıldığı beyin fırtınası yöntemi ile GZFT (Güçlü ve Zayıf yönler ile Fırsat ve Tehditler) analizleri gerçekleştirilmiştir. Bilimsel metotlar ile belirlenmiş 13 tema başlığı temel alınarak analiz için 2 gün 4 oturumdan oluşan toplantılara toplam 350 paydaşın katıldığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 13 tema başlığı için şehrin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılmış, çalışma ile şehrin mevcut durumu ve potansiyeli için gerekli stratejik yönetim ve bakış açısının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Şehir Yönetimi, GZFT (SWOT) Analizi, Gelibolu

\* Kaymakam, İçişleri Bakanlığı, bekir.abaci@icisleri.gov.tr, ORCID: 0000-0001-7472-2872

\*\* Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, kemaltemel@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8011-2923

\*\*\* Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ddonmez@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3072-9340



## **A CITY ANALYSIS FROM STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE: THE CASE OF GELİBOLU**

### **ABSTRACT**

*Today, the concept of strategic management is seen as a prerequisite for competitiveness and branding for cities. The increasing importance of the strategic management approach for cities has started to be used more and more in management practices. Revealing the potential of the city and its current position turns into an advantage in reaching the desired point in the future. In order to gain this advantage, cities should use methods in which all stakeholders are involved. In this context, SWOT (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats) analyzes were carried out with the brainstorming method with the participation of the stakeholders of the city. Based on 13 themes determined by scientific methods, a study was conducted with the participation of a total of 350 stakeholders in meetings consisting of 2 days and 4 sessions for analysis. In the study, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the city were revealed for 13 themes, and it was aimed to develop the necessary strategic management and perspective for the current situation and potential of the city.*

**Keywords:** Strategic City Management, SWOT Analysis, Gelibolu

## GİRİŞ

Teknolojik ilerlemeler ve gelişmelere bağlı olarak değişen çevresel konjonktür bireyleri, toplumları, örgütleri devletleri kısacası içinde bulunulan tüm faktörleri etkilemektedir. Ulaşım ve iletişimin hızı ve kolaylığı küreselleşmenin önünü açarak etkileşimi derinleştirmektedir. Küreselleşme ile artan rekabet beraberinde ürün ve hizmetlerin kalitesi, fiyatı, maliyetleri vb. birçok etken üzerinde etkili olmaktadır. Değişen çevresel koşullar, teknolojik değişim ve artan rekabet yönetim anlayışı ve süreçleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yönetim düşüncesi ve yönetim anlayışının artan önemi stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine neden olmuştur. Stratejik yönetim anlayışı özel sektördeki başarının ardındaki itici güç olarak görülmüş ve kamu yönetimine sirayet etmiştir. Bu bağlamda şehirler stratejik yönetim düşüncesinin hâkim olduğu süreçleri daha fazla göz önüne alarak değişen çevresel koşullar ve rekabetçi yaklaşımlara uyum sağlamayı hedeflemektedir. Değişime uyum ile birlikte denetim ve başarı için stratejik planlama süreçlerinin önemine vurgu yapılmaktadır.

Küreselleşme, işletmeler ile birlikte ülke ve şehirlerin de dahil olduğu bir rekabet sürecine neden olmaktadır. Şehirlerin kendilerine has yapıları, kültürel geçmişleri, mevcut kaynakları ve potansiyelleri markalaşma çabalarına dönüşmektedir. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler ve kolay ulaşım imkanları bireylerin kendi koşulları ile farklı yerleşim yerlerindeki yaşam koşullarını kıyaslayarak beklentilerini farklılaştırmaktadır. İnsanların yeni yerler ve yeni tatlar arayışı içinde olmaları, şehirde yaşayanların beklentilerindeki farklılaşma ve kaliteli yaşam algıları mevcut yönetim anlayışını değişime zorlamaktadır. Bu bağlamda şehir yönetimlerinde markalaşma çalışmaları ve stratejik yönetim yaklaşımları ağırlık kazanmaktadır. Şehirler içinde yaşayan paydaşları ile bir bütün oluşturarak potansiyellerini ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim süreçlerinde paydaşlar önemli rol üstlenmektedir.

Şehir yönetimlerinde yeni trend “inisiyatif alabilen şehirler” olarak adlandırılmakta ve bu bağlamda şehir yönetimlerinde daha kapsamlı stratejik planlamalar ile eyleme geçmenin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Rakodi, 2001). Bu anlayışın temeli, yerel ekonomik imkanların harekete geçirilerek şehir yaşamında karşılaşılan problemlerin önlenebileceği ve sosyo-kültürel kalkınmanın sağlanabileceğine dayanmaktadır. Şehir yönetiminde stratejik



planlama, ekonomik, kültürel ve mekân olarak şehrin yerel imkân ve olanaklarının ortaya çıkarılarak izlenecek yolun belirlenmesini amaçlamaktadır. Stratejik şehir yönetimi, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak daha yaşanabilir, çevresiyle uyum içinde olan, şeffaf ve denetlenebilen, katılımcı bir anlayış ile şehirlerin rekabet edebilirliğinin artırılması ve farklılaşmasını hedeflemektedir.

Günümüz dünyasında ülkelerin tanınırlıklarından daha fazla popüler olan şehirlerin varlığı marka şehir kavramının önemini göstermektedir. Bireyler, bu şehirleri görmek ve yaşamak için pozitif algı oluşturabilmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında paydaş katılımının sağlandığı bir yönetim anlayışı ile şehirlerin stratejik olarak mevcut durumlarının göz önüne serilerek potansiyellerinin ortaya çıkarılması şehir yönetimleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum çalışmanın temelini ve konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada, odak grup çalışma yöntemi kullanılmış ve şehrin sahip olduğu potansiyel ile mevcut durum arasındaki farkın ortaya koyulması amaçlanmıştır.

## 1. STRATEJİK ŞEHİR YÖNETİMİ

Stratejik şehir yönetimi, içinde yaşayanlar ile bir bütün oluşturabilen, rekabet edilebilirliği ön planda tutarak katılımcı, dinamik ve şeffaf yönetim anlayışı ile amaç, hedef ve faaliyetleri planlayabilen, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda daha yaşanabilir şehir meydana getirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Oktay ve Özmen, 2009:917). Yerel yönetimler kamusal hizmetlere odaklanmaları nedeniyle çoğunlukla kurumsal karar yetisinden yoksundur. Bu durum stratejik yönetimi sınırlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu sınırlamalara ve tüm zorluklara rağmen stratejik yönetimin şehir yönetimine uygulanması mümkündür (Wong, Tang ve Von Horen 2006:649-652).

Değişen çevresel koşullar ve nüfus artışına bağlı olarak şehirler daha dinamik planlamalar yapmalıdır (Clarke, 1992:149). Şehirler değişime ayak uydurabilmek, meydana gelebilecek sorunlar ile baş edebilmek ve değişimleri kontrol altında tutabilmek için uygun planlamalara gereksinim duymaktadır (Rondinelli, 1993:26). Bu bağlamda şehirler birbirine benzer planlar yerine kendi koşul ve durumlarına uygun daha esnek, detaylı ve uzun dönemli stratejik eylem planlamalarına geçmelidir (Rakodi, 2001). Stratejik planlama ile şehirlerin ekonomik olarak gelişmesine olanak veren fırsatların belirlenmesi, içinde

yaşayanların yaşam kalitesini arttırıcı faaliyetler gerçekleştirilmesi ve toplumsal gelişmenin önünü açabilmek için yerel imkân ve olanakların harekete geçirilmesi anlayışı ile hareket edilmektedir. Bu anlayışta, finansal, sosyal ve çevresel gelişme bir bütün olarak ele alınarak yenilikçi yaklaşımlar ile farklılık yaratılabilecek özelliklerin ön plana çıkarılması hedeflenmektedir (Lovering, 1988:146).

Şehirlerin dünya ölçeğinde tanınırlığının artırılması ve uluslararası ticaretinin geliştirilmesi için uygun stratejiler geliştirilerek pazarlama karmasının devreye sokulması gerekmektedir. Şehir pazarlama stratejileri şu şekilde sıralanmaktadır (Kotler, 2000:51-66).

- İmaj Pazarlaması; Şehrin sahip olduğu en önemli pozitifliğe odaklanma
- Cazibe Pazarlaması; Sahip olunan doğal ve turistik özelliklere odaklanma
- Altyapı Pazarlaması; Sahip olunan altyapı avantajlarına odaklanma
- Şehir Pazarlaması; Uluslararası tanınırlığa sahip mekân ve kurumlara odaklanma

Türkiye’de devlet yapılanması yönetim birliği açısından Anayasa’nın 126 ve 127. Maddeleri ile merkezi ve yerel yönetim olmak üzere iki başlıkta teşkilatlanmıştır. Yerel yönetimler, yerinden yönetim ilkesi ile yerel kaynakların kullanılarak ihtiyaçların giderildiği birimlerden oluşmaktadır. Yerel yönetimler merkezi yönetimin uzak kaldığı problemlerin çözümü, beklentilerin karşılanması ve daha hızlı cevap verilebilmesi açısından içinde yaşayanlar için önem taşımaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler halkın yönetime katılımının sağlandığı katılımcı ve demokratik süreçlerin merkezi yönetime oranla daha fazla hissedildiği birimlerdir.

## **2. GELİBOLU VE TARİHSEL SÜREÇ**

Şehir kimliğinin oluşmasında kültürel miras büyük rol oynamaktadır. Sanayileşme, savaşlar, salgın hastalıklar gibi nedenlere bağlı olarak yaşanan göçler şehirlerin kimliklerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal değişim şehirleri olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok değişken içermektedir. Bu bağlamda şehirlerin temel kimliğinin korunmasında şehrin tarihi, kültürü ve doğal mirası belirleyici rol üstlenerek mevcut hafıza ve anıları oluşturmaktadır.



Gelibolu, ülkemizde ve dünya genelinde 1. Dünya savaşında yaşananlar ile hatırlansa da tarihi ve geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır. Tarihte antik dönemde Kelt'ler tarafından kurulduğu düşünülen Gelibolu'nun ilk adı Criteo olarak bilinmektedir. M.Ö. 1200'lü yıllarda Hititler, Frigler ve Lidyalılar'ın kontrolünde kalan şehir Pers imparatorluğunun hâkimiyetine geçmiş ardından Romalıların şehri alması ile Galya ismini alan bölge M.Ö. 250'li yıllarda Galatian adı ile anılmıştır. Eski Yunanca Galli (Kelt)-Pollis (Şehir) Kelt Şehri anlamına gelirken günümüz Yunancasında Galli (Güzel) – Pollis (Şehir) Güzel şehir anlamında kullanılmaktadır. Gelibolu'nun tarihi Neolitik Çağ öncesine dayanan ve Prehistorik buluntuların günümüzde dek ulaştığı eserleri Louvre ve İstanbul Arkeoloji Müzesinde sergilenmektedir (Özbek, 2008).

Şehir, Osmanlı hâkimiyeti ile birlikte donanmanın merkezi olmuş, tersane, yelken bezi üretimi, darphane, baruthane vb. özellikleri ile de imparatorluğun önemli merkezlerinden biri haline gelmesinin (Demirarslan, 2014:44) yanında Gelibolu, tarihsel süreç içinde tasavvuf kültürünün önemli noktalarından biri olarak dini bir merkez halini almıştır (Delespine, 1735:442).

Osmanlı İmparatorluğu'nun tahrir defter kayıtlarında 1475'li yıllarda Gelibolu'nun 40 mahalleden oluşan büyük bir şehir olduğu görülmektedir. Gelibolu ile ilgili ayrıntılı verilere Evliya Çelebi'den elde edilen bilgilerden de ulaşılmaktadır. Evliya Çelebi'nin tarifine göre Gelibolu, Kaya üzerine inşa edilmiş bir kale, hisar içinde 300 ev, varoşlarında 63 mahalle ve 700 ila 800 evden oluşmaktaydı. Ayrıca Kale içinde Sultan Cami ile Ahmed Paşa Cami, varoşlarda ise Mesih Paşa Cami, Saruca Paşa İmareti ile Medresesi ve büyük bir Mevlevihane'yi tarif etmektedir. 1645 ila 1675 tarihli avarız defterlerine göre 59 Müslüman ve 6 gayri Müslim Mahallesi bulunan Gelibolu'da yaklaşık 1600'den fazla ev bulunmaktaydı (Emecen, 1996). Ünlü yazar Edward Raczynski Gelibolu'nun 1814'lü yıllarda yaklaşık 40.000 bin nüfusa sahip, işlek kervan yollarına sahip kalabalık bir şehir olduğunu bildirmektedir.

Şevket Dağdeviren'in 1892 tarihli salnamesinde Gelibolu'dan İstanbul'a uzanan coğrafya "Trasya" olarak adlandırılmış, Gelibolu'nun 3608 hanede 13691 Müslüman, 4768 hanede 21780 Rum, 188 hanede 1032 Bulgar ve 210 hanede 1756 Yahudi ile toplamda 38,259 nüfusa sahip olduğu bildirilmiştir. Bu kayıtlara göre, şehir iç limanında bir havuz ve kule, 12 Cami, 4 Mescit, 2 Medrese, 6 Kilise,

2 Havra, 11 Tekke, 1 Mevlevihane, 1 Dar-ül Kur'a, bulunmaktadır. Bunlara ilaveten 1 Lise, 7 İlkokul, 1 Kütüphane, 1 Muvakkithane, 1 saat kulesi, hükümet konağı, reji dairesi, 10 fabrika, 1 otel, 4 han, 7 hamam, 19 yel değirmeni, 1 kiremithane ve Hamidiye isimli bir askeri hastaneye sahiptir. Osmanlı himayesinden sonra inşa edilen 26 eserin yalnızca 7 tanesi günümüze ulaşmış, bu bakımdan şehrin tarihi mirası iyi korunamamış ve günümüz koşullarına ulaşamamıştır.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte yaklaşık üç yıl il merkezi olan Gelibolu 877 sayılı kanun ile 1926 yılında ilçe statüsüne alınmıştır. Gelibolu, günümüzde Güney Marmara bölgesinde konumlanmış Çanakkale İli'ne bağlı bir ilçedir. Yüzölçümü 806 km<sup>2</sup> olan şehrin merkez nüfusu 31.782 belde ve köyler ile birlikte toplam nüfus 44.598'dir. Doğusunda Çanakkale boğazı ve batısında Saroz körfezi bulunan Gelibolu üç tarafı denizlerle çevrili 100 km üzerinde kıyısı bulunan yarımada konumundadır. Bu özelliği ile hem Ege hem de Marmara bölgesi özelliklerinin bir arada görüldüğü şehir, birçok doğal liman ve plaja sahiptir. Tarihi süreç içinde önemli yerini koruyan şehir bugün tarihi kara savaşları nedeniyle dünya çapında tanınan ve milyonlarca yerli ve yabancı turistin ziyaret ettiği bir coğrafya olmaya devam etmektedir.

### **3. GELİBOLU'NUN GZFT (SWOT) ANALİZİ VE VİZYONUN BELİRLENMESİ**

SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), İngilizce kısaltma olarak kullanılmakta ve Türkçe karşılığı da GZFT (Güçlü ve Zayıf yönler ile Fırsat ve Tehditler) anlamına gelmektedir. Yapılan bu analiz ile mevcut durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılması ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Şehirler, GZFT (SWOT) analizi ile mevcut durumlarını ortaya koyarak, geleceğe yönelik vizyonlarını belirlemede potansiyellerine uygun hareket edebilir, hedeflerini ve ayırt edici özelliklerini ön plana çıkarabilme fırsatı yakalayabilirler (Kotler, Rein, Haider ve Hamlin 2002:167). Örgütlerin çevrelerini değerlendirmesine imkân tanıyan GZFT (SWOT) analizi stratejik yönetimin önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütler, iç ve dış çevre unsurları ile mevcut durumlarının tespiti amacıyla bu analizi kullanarak planlama süreçlerini yürütmektedir. GZFT (SWOT) analizi örgütün kendi ihtiyaçlarına

odaklanarak sınırlarını belirlemesine ve daha detaylı stratejilerin belirlenmesine imkân tanımaktadır (Peng, Wang ve Gao,2014:41).

GZFT (SWOT) analizi, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenerek geleceğe yönelik yol haritasının çizilmesi ve stratejik planın oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda şehirler mevcut durumlarını ortaya koymak, potansiyel fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla GZFT (SWOT) analizinden yararlanmaktadır. Bu sayede geleceğe dönük planlamaların doğru ve isabetli kararlar ile desteklenmesi sağlanabilir. Ayrıca GZFT (SWOT) analizi ile belirsizlik düzeyinin en aza indirilmesi stratejik planlamanın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Şehirler, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini ortaya koyabilmek için mevcut durumlarını, potansiyellerini, kaynaklarını ve kontrolleri dışındaki gelişmeleri belirleyebilmelidirler (Campbell ve Luchs, 2002).

Yapılan çalışma ile şehrin, ulusal ve uluslararası daha etkin olduğu alanların belirlenmesi, bulunduğu konum ve benzer şehirlere göre geliştirmesi gereken alanların belirlenmesi, sahip olduğu imkân ve olanakların oluşturabileceği potansiyelin belirlenmesi ve tüm bunları olumsuz etkileyebilecek problemlerin belirlenerek önlem alınması amaçlanmıştır. Çalışma, Gelibolu kaymakamlığının koordinasyonu ile ilgili kurum ve kuruluşlarda yapılacak çalışmalara izin verilmesinin ardından çalışma başlatılmış ve şehirde yaşayanlara “Nasıl bir Gelibolu hayal ediyorsunuz” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar içeriklerine göre sınıflandırılarak yazılan cevaplar arasından en çok tekrar edenler belirlenmiş ve ana tema başlıkları oluşturulmuştur. Oluşan ana tema başlıkları doğrultusunda ilçedeki ilgili kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütlerinin ilgili tema başlığı temsilcilerinden oluşan 350 katılımcı ile 24-25 Mart 2022 tarihlerinde 13 grupta her bir grup için bir koordinatör eşliğinde odak grup çalışması yöntemi kullanılarak katılımcıların ilgili tema başlıkları doğrultusunda şehrin potansiyeli, mevcut durumu ve beklentiler yönünde görüşleri alınarak GZFT (SWOT) analizleri gerçekleştirilmiştir. GZFT (SWOT) için odak gruplarındaki koordinatörlerin denetiminde katılımcıların görüş ve düşünceleri sınıflandırılarak ana temalar altında toplanmış ve şehrin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler belirlenerek çalışma tamamlanmıştır.

Yapılan çalışmalar neticesinde Gelibolu vizyonu “İçinde yaşayanlara sosyal olanaklar sunabilen, çevreye duyarlı, ekonomik büyüme odaklı, kültürel ve tarihi mirasını sürdüren, turizmde markalaşmış, altyapı, eğitim ve sağlıkta çağın gereklerini yakalamış öncü bir şehir olmak.” şeklinde belirlenmiştir.



### 3.1. Ana Tema Başlıkları

Yapılan anket çalışması analizleri doğrultusunda belirlenen 13 ana tema ile ilgili temsilcilerin katılım sağladığı toplantılarda beyin fırtınası yöntemi ile GZFT (SWOT) analizi gerçekleştirilmiştir. 350 katılımcının ortak görüşleri GZFT (SWOT) analizinde birleştirilmiş, belirlenmiş vizyon doğrultusunda amaç ve hedefler ortaya koyulmuştur.

#### 3.1.1. Balıkçılık

Bulunduğu konum itibari ile üç tarafı denizlerle çevrili olan şehrin önemli ekonomik kaynaklarından olan deniz ürünleri yapılan çalışmada ana temalardan biri olarak belirlenmiş balıkçılık başlığında ele alınmıştır. Balıkçılık teması ile ilgili şehirde yaşayan ve bu alanda faaliyetlerde bulunan kurum, kuruluş, sivil toplum örgütleri ve bireylerin katıldığı toplantılarda gerçekleşen GZFT (SWOT) analizi aşağıda Şekil 1.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Sardalya balığının festivali ve şehir için marka değer olması	Saralya ürünlerinin coğrafi işaret potansiyeli
Balık işleme tesisleri ile yöresel markaların varlığı (Tuzlu balık, Kızıl sardalya gibi.)	Deniz ürünlerini işleme sektörüne yatırım potansiyeli
Deniz ürünleri çeşitliliği ve balıkçılık pazarlama alanlarına yakınlık	Balıkçılık müzesi açılabilme potansiyeli
Balıkçılık üzerine sektörel iletişimin gelişmişliği	Deniz çiftlikleri kurulabilme potansiyeli
Balıkçılığın geçmişten günümüze geleneksel bir meslek olması ve tecrübeli iş gücü varlığı	Balıkçılık ve deniz ürünleri turizm potansiyeli
Balık göç bölgesi avantajı ve taze ürüne ulaşım kolaylığı	Artan deniz ürünleri talebi
Bölgenin avcılık ve yetiştiricilik potansiyelinin varlığı	
Bölgede konu ile ilgili kooperatifiçiliğin gelişmiş olması	

**BALIKÇILIK**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Sektörel denetim ve kontrol eksikliği	Deniz kirliliği ve müsilaç
Balıkçı barınaklarının altyapı yetersizliği	İklim değişiklikleri ve küresel kaynaklı sorunların biyo-çeşitlilik üzerine etkileri
Avcılık kurallarına uyulmaması ve bilinçsiz avlanma	Yasa dışı avcılık
Sektörel düzeyde yatırım eksikliği ve olgunlaşmamış sanayi	Sektörün ekonomik, altyapısal ve yönetsel olarak yeterli desteği alamaması
Deniz kirliliği artışı	Enerji maliyetlerinin sektöre olumsuz yansımaları ve büyük yatırımcıların başka bölgeleri tercihi
Sektörel kurumlardaki iletişimsizlik ve kooperatiflerin örgütsel zayıflığı	
Bölgedeki avcılık kısıtlarına ulaşımdaki altyapı eksiklikleri	

Şekil 1. Balıkçılık Teması



Yapılan GZFT (SWOT) analizi ile ortaya konulan başlıklar doğrultusunda beş stratejik amaç belirlenmiş ve 2026 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi planlanmıştır. Belirlenen amaçlar, deniz kirliliğinin önlenmesi, balıkçılık alanındaki kooperatiflerin güçlendirilmesi, kurumsal yapının geliştirilmesi, markalaşmanın önünün açılarak sektörün yaşamış olduğu problemlerin çözüme kavuşturulması olarak belirlenmiştir.

### 3.1.2. Belediyeler

Yerel yönetimler şehirlerin temel unsurlarının karşılandığı süreçlerin işletilmesindeki önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Şehirlerin alt ve üst yapı ihtiyaçlarının belirlenerek giderildiği belediyeler, yaşayanların refahı açısından uyguladıkları yönetsel süreçler ile önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda şehrin stratejik yönetim planlamaları içinde ele alınan belediyeler başlığı, ilgili kurumlar, birimler ve kişilerin katıldığı toplantılarda beyin fırtınası yöntemi GZFT (SWOT) analizini gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma neticesinde ortaya konulan sonuçlar aşağıda Şekil 2.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Uygun tesis, ekipman ve altyapının varlığı	Şehrin tarihi kara savaşları nedeniyle dünya çapında tanınırlığının sağladığı potansiyel
Yetmiş ve yeterli insan kaynağının varlığı	Çanakkale 1915 köprüsünün sağladığı ulaşım kolaylığı
Uluslararası arenada tanınan şehir olunması ve bu durumun sağladığı işbirliği avantajı	Yenilenebilir enerji kaynaklarının varlığı
Güçlü ulaşım olanakları, büyük şehirlere yakınlık ve boğaz köprüsünün sağladığı avantaj	Su ürünlerinin çeşitliliği
Şehrin tarihi, doğal ve turistik imkanlarının fazlalığı ve bilinirliği	Su sporlarına uygun alanların varlığı
Yerel yönetimin yenilikçi ve ulaşılabilir anlayışa sahip olması	Turizm olanaklarının fazlalığı ve yatırım fırsatlarının varlığı

**BELEDİYE**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Şehrin çalışma imkanlarının kısıtlı olması	Yaşlı Nüfusun fazlalığı
Genç nüfusun göç etmesi	Sanayi bölgesi bulunmaması ve yatırımlarının yetersizliği
Trafik problemleri, otopark sorunları	Trafik Problemleri ve Transit ulaşım nedeniyle ziyaretçi sayısında azalma
Çanakkale savaşları tarihi alanındaki faaliyetlerden yeterli düzeyde yararlanamama	Çevre kirliliğinde artış
Katı yakıt kullanımına bağlı çevre sorunları	Askeri birliklerin şehir içinde kalması
Belediye hizmet birimlerinin farklı hizmet binalarında faaliyeti ve dağınık yapısı	
Şehir planlamalarındaki yetersizlik ve buna bağlı olarak nüfusun belli alanda toplanarak şehrin sağlıklı büyümesine imkan olmaması	

Şekil 2. Belediyeler Teması

Yapılan GZFT (SWOT) analizi ile belirlenmiş başlıklar değerlendirilmiş dört stratejik amaç ortaya konmuştur. Bunlar, şehrin altyapı sorunlarının çözümü, sanayileşme ve üretim sahalarının belirlenerek uygun süreçlerin işletilmesi, paydaş odaklı ve katılımcı bir yönetim anlayışının belirlenmesi ve kültürel ve sosyal yaşamın gelişmesine katkıda bulunmak olarak belirlenmiştir.

### 3.1.3. Çevre, Tarım ve Orman

Gelibolu konumu itibari ile tarım, hayvancılık ve orman yönünden çevresel değerlendirilmeye tabi tutulmuş, şehrin bu alanlardaki potansiyelini ortaya çıkarmak için konunun önde gelenleri ile ilgili kurum ve kuruluş çalışanlarının ortak görüş ve paydada buldukları GZFT (SWOT) analizi sonuçları Şekil 3'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
İklim ve doğa koşullarının sebze ve meyve üretimine uygunluğu ile ekilebilir ve verimli arazilerin çok olması	Tarım ve hayvancılığa elverişli arazi ve iklim koşulları
Yetmiş insan kaynağı ve bilinçli çiftçilik yapılması	Çanakkale 1915 köprüsünün sağladığı ulaşım kolaylığı
Tarımsal faaliyetleri tehdit edecek sanayileşmenin olmaması ve tarım için yeterli ekipmana sahip olunması	Sulama için yeterli baraj potansiyeli
İlçenin konumunun ürünlerin pazarlanmasına uygunluğu ve yeterli sivil toplum kuruluşuna sahip olunması	Çiftçilik ile ilgili tecrübeli ve yeterli insan kaynağı
Ancılık faaliyetleri ve farklı ürün yetiştiriciliğine uygun altyapıya sahip olunması	Markalaşmaya uygun ürünlerin bulunması

**ÇEVRE, TARIM ve ORMAN**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Şehrin çalışma imkanlarının kısıtlı olması	Yaşlı Nüfusun fazlalığı
Genç nüfusun göç etmesi	Sanayi bölgesi bulunmaması ve yatırımlarının yetersizliği
Trafik problemleri, otopark sorunları	Trafik Problemleri ve Transit ulaşım nedeniyle ziyaretçi sayısında azalma
Çanakkale savaşı tarihi alanındaki faaliyetlerden yeterli düzeyde yararlanamama	Çevre kirliliğinde artış
Katı yakıt kullanımına bağlı çevre sorunları	Askeri birliklerin şehir içinde kalması
Belediye hizmet birimlerinin farklı hizmet binalarında faaliyeti ve dağınık yapısı	
Şehir planlamalarındaki yetersizlik ve buna bağlı olarak nüfusun belli alanda toplanarak şehrin sağlıklı büyümesine imkan olmaması	

Şekil 3. Çevre, Tarım ve Orman Teması

Yapılan değerlendirmeler sonucu üç stratejik amaç belirlenmiş ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik hedefler ile GZFT (SWOT) analizi tamamlanmıştır. Belirlenmiş stratejik amaçlar, çevre insan ve hayvan sağlığının korunmasına yönelik çalışmaların yapılması, üretici ve tüketicilere yönelik eğitim ve danışmanlık sistemlerinin geliştirilmesi ve alanda örgütlenmenin önünün açılması şeklinde ortaya konulmuştur.

### 3.1.4. Dernekler

Şehir yaşamında derneklerin varlıkları ve gereklilikleri yadsınamaz bir konumdadır. Dernekler, şehirlerin gelişmesi, sosyalleşme, kültürel faaliyetler, spor vb. birçok aktivitenin gerçekleştirilmesinde aktif rol oynamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmada şehirde faaliyet gösteren derneklerin üyeleri ve dernek faaliyetlerine katkısı bulunan yerel yönetimlerin bir araya gelerek oluşturdukları GZFT (SWOT) analizi Şekil 4.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Gönüllülerin varlığı	Şehirde yaşayanların eğitim seviyesinin yüksek olması ve bilinçli toplum
Siyasi alandan uzak kalınarak çalışmaların yaşanmaması	Gönüllülük isteği ile hareket eden bireylerin varlığı
Yenilikçi, geniş kitlelere hitap edebilen ve işbirlikçi derneklerin varlığı	Şehrin tarihi ve kültürel mirası
	Ulaşım olanaklarının kolay olması ve büyük şehirlere yakınlık
	Şehrin küçük yerleşim yapısı sayesinde iletişimin kolaylaşması

**DERNEKLER**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Bürokratik işlemlerin fazlalığı ve yerel yöneticilerin yeterli desteği göstermemesi	Yaşlı Nüfusun fazlalığı ve emekli popülasyonundaki artış
Dernek gelirlerinin yetersizliği	Çalışma olanaklarındaki sınırlılık nedeniyle şehrin ekonomik potansiyelinin düşük olması
Dernek yönetimlerinin kişiselleştirilmesi, yapılması gereken toplantı ve etkinliklerin yapılamaması	Sanat ve sosyal alanlara yapılan yatırımların yetersizliği ve genç nüfusa yönelik bilinçlendirme çalışmalarının yetersizliği
Yeterli düzeyde proje ve sosyal faaliyetin gerçekleştirilememesi	Yönetimsel problemler ve niteliğin düşük olması
Resmiyette varlığı olan ancak fiili olarak aktif olmayan çok sayıda dernek bulunması	Dernek yönetimi ve çalışmalarını üzerine yeterli bilinçlendirme çalışmalarının olmaması ve konu ile ilgili eğitimsizlik
Dernek faaliyetleri için yeterli alanın olmaması (Konferans salonu vb. )	

Şekil 4. Dernekler Teması

Dernekler teması ilgili katılımcıların oluşturmuş oldukları analiz sonuçlarına istinaden üç stratejik amaç doğrultusunda stratejik hedeflerini belirlemiş ve çalışmaya katkıda bulunmuştur. Belirlenen stratejik amaçlar, derneklerin birlikte hareket edebilecek bir yapıya kavuşturulmaları ve iş yapabilme kültürünü yerleştirme, örgüt üyelerine yönelik motivasyon ve aidiyet çalışmalarının yapılması ve şehirde yaşayanlara yönelik sivil toplum kuruluşları ve dernek kültürüne yönelik bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunmak olarak gerçekleşmiştir.

### 3.1.5. Eğitim

Toplumların gelişmesi ve ilerlemesinin en önemli unsuru olarak değerlendirebileceğimiz eğitim kavramı şehirlerin dünü, bugünü ve geleceği için vazgeçilmez bir faktördür. Bu nedenle şehrin stratejik planlamaları içinde olmazsa olmaz temalardan biri olan eğitim teması için şehrin eğitim alanındaki yöneticileri ve öğretmenleri ile bir araya gelerek eğitim başlığının GZFT (SWOT) analizi için çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonuçları aşağıda Şekil 5.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER		FIRSATLAR	
Yeterli, tecrübeli ve yetenekli insan kaynağı (Öğretmen) bulunması		Öğrenci sayısına oranla yeterli sayıda derslik ve altyapı bulunması	
Eğitim binalarının yeni olması, sınıf mevcutlarının az olması ve ulaşımın kolaylığı		Proje üretebilen öğretmen sayısının fazlalığı	
Eğitim seviyesi yüksek profilli velilere sahip olunması, velilerin eğitime yeterli destek ve önemi göstermesi		Yönetimde kadın sayısının görece artışı ve genç okul müdürlerinin varlığı	
Ulaşılabilir, tecrübeli yönetim kadrosunun bulunması		Bölgesel gelişmeler ile ekonomik faaliyetlerin eğitime yansımaları ve kolay ulaşım imkanları	
Okul türlerindeki çeşitliliğin fazlalığı		Sosyal ve kültürel etkinliklerde kullanılacak alanlara sahip olunması	

**EĞİTİM**

ZAYIF YÖNLER		TEHDİTLER	
Velilerin okul yönetimi ve öğretmenlere müdahaleleri		Artan teknolojik cihaz ve madde kullanımına bağlı bağımlılıklardaki artış	
Cimer vb. şikayetleri ile eğitim ve eğitimcilerin itibarsızlaştırılması		Boğaz köprüsü ile birlikte merkeze giden öğrenci sayısında artış ve göç	
Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yetersiz düzeyde olması		Öğretmen kadrolarının doluluğu ve emekliliği gelmiş öğretmen popülasyonunun fazlalığı	
Askeri personel kaynaklı öğretmen tayin ve yer değişiminin fazlalığı		Ödnek yetersizlikleri ile tecrübeli insan kaynağının tayin ya da istifa etmesi nedeniyle yaşanan olumsuzluklar	
Yardımcı ve teknik personel yetersizliği		Öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaşması	
Eğitimin yeterli düzeyde desteklenmemesi, ödüllendirme sisteminin yetersizliği ve ölçme ve değerlendirilmenin yeterli düzeyde gerçekleşmemesi			

Şekil 5. Eğitim Teması

Yapılan toplantılar ve değerlendirmeler neticesinde oluşan GZFT (SWOT) analizi göz önünde bulundurularak beş stratejik amaç belirlenmiş ve bu amaçlara uygun stratejik hedefler geliştirilmiştir. Belirlenmiş amaçlar, okulların altyapı problemlerinin giderilerek güçlendirilmesi, okullarda kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin artırılması, dış paydaşlar ile birlikte eğitim faaliyetleri düzenlenmesi, okulların imkân, olanak ve kalitelerinin artırılarak tercih nedeni haline getirilebilmeleri ve kadın idareci sayısında artış sağlanması olarak belirlenmiştir.

### 3.1.6. Köyler

Şehir yaşamının temelini atıldığı köyler, şehirde kurgulanan yaşamın sürdürülebilirliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Şehirlerin çevrelerinde coğrafi yapılarına göre katma değerli ürünlerin üretildiği, ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları ile köyler bulunmaktadır. Ulaşım, teknoloji ve sanayileşme nedeniyle nüfusun köyden kente doğru hızla yer değiştirdiği günümüzde mevcudu sürdürebilecek politikalar önemli hal almaktadır. Köy ve köylülerin olmadığı bir şehir yaşamının kurgulanması mümkün görünmemektedir. Bu kapsamda şehrin stratejik yönetiminden bahsederken köyler ana teması ile oluşan başlıkta ilgili birimler tarafından ele alınmış ve gerçekleştirilen GZFT (SWOT) analiz sonuçları Şekil 6.'da gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Hayvancılık, balıkçılık, orman ve tarımsal faaliyetlerin potansiyelinin yüksek olması	Temel gıda malzemelerinin ucuz mal edilebilmesi
Sahip olunan köyler ve turizm potansiyeli	Tarım ve hayvancılığa yapılan desteklerin artması
Ulaşımın kolaylığı ve büyük şehirlere yakınlık	Turizm faaliyetlerinin desteklenmesi
Tarihi, kültürel ve doğal güzelliklere sahip olunması	Kooperatiflerin yaygınlaşması, tarım ve hayvancılık faaliyetlerindeki bilinçlendirme faaliyetleri ve köye dönüş projeleri
Yükselen eğitim seviyesi ve olanakların artması	Tarihi ve kültürel mirasın tanıtım faaliyetleri

**KÖYLER**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Çevre kirliliği, kanalizasyon ve altyapı yetersizlikleri	Köylerin göç nedeniyle nüfuslarının azalması
Balıkçı barnaklarının yetersizliği ve hayvancılığın meskûn mahal dışına taşınması	Tarım arazilerinin imara açılması ve farklı amaçlar ile kullanılması, plansız yapılaşma ve çevre kirliliği
Genç nüfusun göçü nedeniyle tarımsal faaliyetlerde azalma	Köy okullarındaki eğitim düzeylerinin yetersizliği
Köylerdeki sosyal ve çalışma alanlarının yetersizlikleri	Bilinçsiz avcılık ve hayvan popülasyonunda azalma
Yolların bakımsız olması ve toplu taşıma olanaklarının yetersizliği	Hırsızlık olaylarında artış

Şekil 6. Köyler Teması

Yapılan çalışmalar neticesinde köyler teması ile ilgili üç stratejik amaç ve bunlara uygun stratejik hedefler belirlenmiştir. Belirlenmiş amaçlar, çevreyle uyumlu sürdürülebilir kalkınma, köy hayatının ekonomik, sosyal ve kültürel olarak cazip hale getirilmesi ve köylerin turizm potansiyellerinin ortaya çıkarılması olarak belirlenmiştir.

### 3.1.7. Kurumlar

Yönetim sürecinin önemli unsurları arasında olan kurumlar devletin yerinden yönetim anlayışının ve gücünün göstergesi niteliğini taşımaktadır. Bu kapsamda şehirlerdeki düzen ve dengenin sağlanabilmesi için şehirde yaşayanlar ile kurumların bir ahenk ile hareket etmeleri gerekmektedir. Bu aheng sağlanabilmesi ve dengenin kurulabilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi adına gerçekleştirilen çalışmada GZFT (SWOT) analizi neticesinde ortaya konan sonuçlar Şekil 7'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Güçlü iletişim ve uyumlu çalışma	Çanakkale 1975 köprüsünün yeni istihdam olanakları oluşturması
Kurumlara duyulan güven	Şehrin tarihi ve doğal güzellikleri nedeniyle çalışanlar için tercih sebebi olması
Kurumlardaki teknolojik altyapının yeterli düzeyde olması	Tarihi ve turistik binaların varlığı
Özverili hizmet sunumu	Bankaların ekonomik desteklerinin varlığı

**KURUMLAR**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Nitelik ve nicelik açısından yetersiz insan kaynağı	Yetersiz iş olanakları nedeniyle göç eden genç nüfus
Kamu binalarının fiziki koşullarının yetersizliği	Kurumların saygınlığını yitirmesi
Lojman ve sosyal imkanların yokluğu	Şehirdeki imkan ve olanakların yetersizliği (Okul ve Sağlık) nedeniyle il merkezinde ikamet edilmesi
Geçici görevlendirme ve tayinler	Esnaf ve satıcı kültürünün yeterli düzeyde olmaması ve buna bağlı olarak gelişimin sınırlı olması
Kamu personeli üzerindeki şikayet baskısı	

Şekil 7. Kurumlar Teması

Yapılan çalışma sonuçlarına göre üç stratejik amaç ortaya konulmuş ve stratejik hedefler belirlenmiştir. Buna göre amaçlar, insan kaynaklarındaki nitelik ve niceliği iyileştirecek çalışmaların gerçekleştirilmesi, kurumların fiziki koşullarının iyileştirilmesi ve kurumsal iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi olarak belirlenmiştir.

### 3.1.8. Kültür ve Sanat

Toplumların kimlikleri üzerinde son derece önemli bir faktör olan kültür ve sanat, bireylerin yaşayış biçimlerinden kıyafetlerine, yemeklerinden düğünlerine birçok etkenin ve sosyal hayatın belirleyicisi konumundadır. Bu kapsamda şehirlerin stratejik yönetim süreçlerinde kültür ve sanat başlığının mutlak suretle ele alınması gerekmektedir. Yapılan GZFT (SWOT) analizi çalışmasına dâhil edilen kültür ve sanat başlığı ile ilgili sonuçlar Şekil 8.'de gösterilmektedir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Gelibolu'nun şehir olarak bir dünya markası olması ve bilinirliği	Kültürel çeşitlilik ve şehrin sahip olduğu değerlerin mevcut potansiyeli
Kültürel ve sanatsal faaliyetlere önem veren gönüllüler ve katılımcıların varlığı	Yerel sanatçılar ile düzenlenebilecek faaliyetlerin varlığı
Zengin bir tarihi ve kültürel mirasa sahip olması	Kültürel ve sanatsal faaliyetler için gerekli yetkin kişiler ile iletişim kurabilme fırsatının varlığı
Şehirde yaşayanların modern kültürel yapısı, yerel düzeydeki sanatçılar ve sanatsal faaliyetlere olan eğilim	Tarihi kara savaşlarının sağladığı avantajı kullanma potansiyeli (Anzak vb. kültürler ile ortak organizasyonlar)
Şehrin manevi kültürel mirası ve coğrafi konumu	

**KÜLTÜR VE SANAT**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Sanatsal ve kültürel faaliyetler için yeterli alan, kurumsal destek, bütçe, yetkin insan kaynağı ve işbirliğinin olmaması	Sahip olunan tarihi ve kültürel mirasın giderek yok olması
Şehrin tanıtım ve reklamının yeterli düzeyde yapılamaması	Kurumsal düzeyde tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yetersizliği
Sahip olunan değerlerin farkındalık düzeyindeki yetersizlik ve yerel yönetimin yetersizliği	Siyasetin, sanat ve kültürel faaliyetlere dahil olması
Yeterli düzeyde sanatsal ve kültürel etkinliklerin yapılamaması ve faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanamaması	Nüfus göçü, yeterli çaba ve azmin gösterilmemesi ve uygun eğitim altyapısının bulunmaması
Yapılan faaliyetlerin yeterli destek alamaması, altyapı eksiklikleri ve uygun düzeyde temsil edilememesi	

Şekil 8. Kültür ve Sanat Teması



Yapılan değerlendirmeler sonucunda şehrin kültür ve sanat alanındaki paydaşları GZFT (SWOT) analizine uygun iki stratejik amaç etrafında toplanmış ve buna uygun stratejik hedefleri belirlemişlerdir. Bu kapsamda amaçlar, kültür ve sanat alanına ihtiyaç duyulan yatırımların gerçekleştirilmesinin sağlanması ve sahip olunan mirasın tanıtımının daha iyi bir noktaya taşınması şeklinde belirlenmiştir.

### 3.1.9. Sağlık

Birey ancak ruhen, bedenen ve aklen normal ise sağlıklı kabul edilmektedir. Toplumların sağlıklı olmaları ise birey sağlığı ile iç içe geçmiş bir sürecin sonucunda gerçekleşmektedir. Birey sağlıklı değilse toplumun sağlıklı olması beklenemez. Bu kapsamda şehirde yaşayanların hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak sağlıklı olmaları istenilen yaşam kalitesi seviyesinin yakalanabilmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında şehrin stratejik yönetim anlayışının belirlenmesinde göz ardı edilemeyen diğer bir başlık olan sağlık teması ile ilgili GZFT (SWOT) çalışmalarının sonuçları Şekil 9'da gösterilmektedir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Nüfusa uygun kapasiteli yeterli hastaneye sahip olunması	İl sağlık müdürlüğünün olumlu tutum ve yaklaşımı ve kamu kurumlarıyla uyumlu çalışma
Aile hekimlerinin tecrübesi, fedakar çalışanların varlığı ve temel branş hekimlerinin olması	1915 Çanakkale köprüsü ile ulaşımın kolaylaşması
Sağlık hizmetlerine kolay ulaşım ve tüm tahlil ve taramaların yapılabilmesi	Şehrin fiziki koşulları, tarihi, doğal ve kültürel güzelliklerine bağlı olarak nüfus artışı ve sağlık turizminin gelişme potansiyeli
Çalışma alanına uygun insan kaynağının varlığı	Halkın iletişime açık oluşu ve tüm paydaşlarla bir araya gelebilme
Tele sağlık ve iletişim hizmetlerinin aktif olması	

**SAĞLIK**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
İl merkezine ulaşımında yaşanan sıkıntılar, sevklerin fazla olması ve uzman hekim eksikliği	Yaz aylarında nüfus artışına bağlı olarak sağlık hizmetlerinin yetersiz kalması
Fiziki koşullardaki yetersizlik, iki ayrı hizmet binasının varlığı ve personel atamalarındaki liyaketsizlik	İl merkezi ile deniz aşırı olunması sebebiyle ulaşım problemleri yaşanması
Acil servisin yetersiz olması, hasta seçme işlemlerinin yapılamaması ve halkın sağlık hizmetleri hakkındaki bilinçsizliği	Sağlık çalışanlarına şiddet olaylarının artması, personel ve uzman hekim eksikliği
Hasta ve personelin iletişim problemleri yaşaması ve personelin motivasyon problemleri	
Tıbbi malzeme ve personel yetersizliği, özlük haklarındaki yetersizlik ve personelin sosyal alan eksikliği	Yabancı uyruklu vatandaşlarla yaşanan iletişim ve sağlık hizmetlerinde aksama

Şekil 9. Sağlık Teması

Sağlık alanında uzman paydaşların bir araya gelerek oluşturdukları toplantılar neticesinde şehrin sağlık alanındaki stratejik amaç ve hedefleri GZFT (SWOT) analizine göre belirlenmiştir. Buna göre amaçlar, sağlık alanındaki fiziki koşulların çağın gerektirdiği seviyeye getirilmesi, çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerinin artırılması ve şehirde yaşayanlar ile kurum iletişiminin artırılarak imajın pozitif olmasının sağlanması şeklinde belirlenmiştir.

### 3.1.10. Spor

Şehirde yaşayanların ruhen ve bedenen sağlıklı olmaları üzerinde sportif faaliyetlerin önemi yadsınamaz bir durumdur. Ayrıca genç nüfusun sosyalleşmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda şehirdeki spor faaliyetleri ve bu alanda yapılabilecekler ile ilgili gerçekleştirilen toplantılar neticesinde konunun uzmanlarının fikir birliğine vardığı GZFT (SWOT) analizi sonuçları Şekil 10'da gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Farklı spor dalları (Okçuluk, pentatlon vb.) ve spor branşlarında oluşmuş kültürel yapının varlığı	E-Spor platformu oluşturulması
Spor sicil lisans biriminin olması	Antrenör ve sporcuların fedakar çabaları
Bilinçli ebeveyn ve spora eğilimli gençlerin varlığı	Çanakkale 1915 boğaz köprüsü ve şehrin uluslararası tanınırlığı
Belirli spor dallarında dünya çapında tanınırlık ve okçuluk, triatlon ve pentatlon gibi spor dallarında lisanslı sporcuların sayısının fazla olması	Spor faaliyetlerine uygun doğal ve fiziki koşullara sahip olunması
Spor faaliyetlerine ulaşımın kolay olması	

**SPOR**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Federasyon temsilcilerinin il merkezinde bulunması nedeniyle yatırım ve ekipman desteğinin yeterli seviyede olmaması	Spor faaliyetlerindeki bireysel çabaların sürdürülebilir olmaması
Tüm branşlara uygun yeterli fiziki spor alanının bulunmaması ve yerel yönetimden yeterli desteğin sağlanamaması	Maddi desteklerin adil düzenli dağıtılamaması
Yeterli antrenör sayısı olmaması, faaliyetlerin bireysel çabalar ile gerçekleştirilmesi ve destek personeli yetersizliği	Sporcuların maddi destek alamaması
Okulların yeterli spor alanlarının olmaması	Yeterli maddi ve manevi desteğin sağlanmaması
Spor faaliyetlerine ulaşımın masraflı olması	

Şekil 10. Spor Teması

Yapılan çalışmalar sonucunda spor teması üzerinde iki ana stratejik amaç belirlenmiştir. Belirlenmiş amaçlar, sportif faaliyetlerin geliştirilerek yaygınlaştırılması ve hizmet kapasitesinin artırılarak kurumsallaşmanın sağlanması şeklinde ortaya koyulmuş ve bu amaçlara uygun hedefler geliştirilmiştir.

### 3.1.11. Ticaret ve Sanayi

Şehirlerin ekonomik ve sosyal hayatı üzerinde o şehirlerin mevcut ticari ve sanayi potansiyelinin etkileri görülmektedir. Şehrin ekonomik büyüklüğü beraberinde yatırımlar ve imkânlarla dönüşerek şehirde yaşayanlar için bir ayrıcalık oluşturmaktadır. Bu kapsamda şehrin ticari ve sanayi olarak gelişebilmesi, potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi için gerekli çalışmalar gerçekleştirilmiş ve Şekil 11.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Nüfusa uygun kapasiteli yeterli hastaneye sahip olunması	İl sağlık müdürlüğünün olumlu tutum ve yaklaşımı ve kamu kurumlarıyla uyumlu çalışma
Aile hekimlerinin tecrübesi, fedakar çalışanların varlığı ve temel branş hekimlerinin olması	1915 Çanakkale köprüsü ile ulaşımın kolaylaşması
Sağlık hizmetlerine kolay ulaşım ve tüm tahlil ve taramaların yapılabilmesi	Şehrin fiziki koşulları, tarihi, doğal ve kültürel güzelliklerine bağlı olarak nüfus artışı ve sağlık turizminin gelişme potansiyeli
Çalışma alanına uygun insan kaynağının varlığı	Halkın iletişime açık oluşu ve tüm paydaşlarla bir araya gelebilme
Tele sağlık ve iletişim hizmetlerinin aktif olması	

**SAĞLIK**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
İl merkezine ulaşımında yaşanan sıkıntılar, sevklerin fazla olması ve uzman hekim eksikliği	Yaz aylarında nüfus artışına bağlı olarak sağlık hizmetlerinin yetersiz kalması
Fiziki koşullardaki yetersizlik, iki ayrı hizmet binasının varlığı ve personel atamalarındaki liyakatsizlik	İl merkezi ile deniz aşırı olunması sebebiyle ulaşım problemleri yaşanması
Acil servisin yetersiz olması, hasta seçme işlemlerinin yapılamaması ve halkın sağlık hizmetleri hakkındaki bilinçsizliği	Sağlık çalışanlarına şiddet olaylarının artması, personel ve uzman hekim eksikliği
Hasta ve personelin iletişim problemleri yaşamaması ve personelin motivasyon problemleri	Yabancı uyruklu vatandaşlarla yaşanan iletişim ve sağlık hizmetlerinde aksama
Tıbbi malzeme ve personel yetersizliği, özlük haklarındaki yetersizlik ve personelin sosyal alan eksikliği	

Şekil 11. Ticaret ve Sanayi Teması

Yapılan çalışmalar neticesinde şehrin ihtiyaç duyduğu ve ticari hayata olumlu yansıtacağı bildirilen iki stratejik amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar, ticari ve sanayi alanındaki kapasitenin belirlenerek geliştirilmesi ve farklı sektör ve alanlardaki potansiyelin arttırılması için tüm paydaşların bir arada çalışabilecekleri ortamın hazırlanmasını desteklemek şeklinde belirlenmiş ve bu amaçlara uygun hedefler ortaya koyulmuştur.

### 3.1.12. Turizm

Gelibolu mevcut konumu itibari ile üç tarafının denizler ile çevrili olduğu bir yarımada olmasının yanında hem tarihi hem de kültürel alanda da birçok şehrin elinde bulunmayan fırsatlara sahiptir. Tarihi kara savaşları nedeniyle tüm dünya tarafından tanınması, tarihsel süreç içinde bulundurduğu potansiyel ve dini merkezler sayesinde günümüzde turizm açısından vazgeçilmez duraklardan biri olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda mevcut potansiyelinin ortaya çıkarılması ve yöre halkının bu potansiyelden daha fazla yararlanabilmesi için yapılan GZFT (SWOT) analizi sonuçları Şekil 12.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Üç tarafının denizlerle çevrili olması ve Saroz denizinin her tür faaliyete uygun olması	Kültürel zenginlik ve bu zenginliğin mevcut potansiyeli
Bakir bir doğaya sahip olunması ve boğaz kıyısında olunması	Farklı turizm faaliyetlerine uygunluk (Rüzgar sörfü, karavan, dalış ve yat turizmi vb.)
Uluslararası tanınırlık ve konum olarak Avrupa'ya geçiş noktasında bulunması	Koyların turizme kazandırılabilir olması ve tanıtım merkezi yapılabilirliği
Tarihi, kültürel, doğal ve inanç turizmi açısından potansiyelinin olması	Ev pansiyonculuğu ve konaklama hizmetlerinin farklılaştırılabilir olması
Ulaşım imkanları, çeşitliliği ve farklı turizm faaliyetlerine uygunluk	

**TURİZM**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
Yeterli tanıtım ve pazarlama faaliyeti olmaması, altyapı problemleri ve turizm tesislerinin kalite problemleri	Çanak kale 1915 boğaz köprüsünün transit geçişlere olanak vermesi nedeniyle oluşturduğu dezavantaj
Yetmiş insan kaynağı ve yabancı dil bilen personel eksikliği	İmar planlamalarına turizm potansiyelinin dahil edilmemesi ve şehrin deprem kuşağında olması
Turizmin sezonluk olarak değerlendirilmesi nedeniyle tüm yıl boyunca yapılabilecek aktivitelerin gerçekleştirilmemesi	Yerel yönetimin turizm işletmeleri ile yeterli düzeyde işbirliği sağlamaması
Turizm ajans ve danışma bürosunun olmayışı, yerel yönetimin turizm faaliyetlerine yetersiz desteği	Stratejik planlamanın turizm planlamaları için kısa vadeli olması
Turizm işletmeleri arasındaki iletişimsizlik	

Şekil 12. Turizm Teması

Yapılan çalışma sonuçlarına göre turizm alanında üç stratejik amaç belirlenmiştir. Turizmde rekabet edebilir bir konuma gelme, tanıtım faaliyetlerinin artırılması ve turizm gelirlerini ve istihdam olanaklarını şehrin geneline yaygın bir yönetim anlayışı ile geliştirme olarak belirlenmiş bu doğrultuda amaçlara uygun hedefler geliştirilmiştir.

### 3.1.13. Ulaştırma

Ulaşım, bireyleri, toplumlari, kültürleri birbirlerine bağlayan köprü niteliği ile günümüz dünyasının önemli faktörlerinden birini oluşturmaktadır. Şehirlerin konumları ve ulaşılabilirlikleri içinde yaşayanlar ve ona ulaşmak isteyenler için bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ulaşım imkânları ne kadar kolay olursa şehrin potansiyeli o denli etkilenmektedir. Gelibolu mevcut konumu itibari ile büyük şehirlere çok uzak olmayan, Yunanistan ve Bulgaristan sınır kapılarına komşu ve yakın ulaşım imkânlarına sahiptir. Ancak il merkezine ulaşım konusunda deniz aşırı olmanın dezavantajı nedeniyle problemler yaşanabilmektedir. Yapılan GZFT (SWOT) analizi ile belirlenmiş başlıklar Şekil 13.'de gösterilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
Coğrafi konum ve sınır kapılarına sahip olunması	Ulaşım yatırımlarındaki artış
Sanayi ve büyük şehirlere yakınlık	Yeni iskelenin yapılıyor olması ve deniz taksi ulaşımı gibi alternatif ulaşım araçlarının kullanılabilirliği
Bölgenin sahip olduğu tarihi ve doğal güzellikler	Ulaşım alternatifleri nedeniyle lojistik merkezi olabileme potansiyeli
Çanakkale 1915 boğaz köprüsü, otoyol ve deniz ulaşımına sahip olunması	Yatırımların istihdama olumlu yansımaları
Şehrin uluslararası tanınırlığı ve ulaşım imkanlarının kolaylığı	

**ULAŞTIRMA**

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
İl merkezine ulaşımın zor olması (Birden fazla araç kullanılması zorunluluğu)	Artan nüfus ile birlikte mevcut sorunların daha da büyümesi
Otopark problemleri ve yeterli otopark alanlarının olmaması	
Mevcut limanın yetersizliği ve bu durumun şehir içi trafiğine yansımaları	
Belirlenmiş Pazar alanlarının olmaması nedeniyle şehir içi trafik problemleri ve yollardaki problemler	
Planlamalardaki yetersizlik ve ulaşım maliyetleri	

Şekil 13. Ulaşım Teması



Çalışma sonuçlarına göre ulaştırma teması için iki stratejik amaç belirlenmiş bunlar, şehrin tüm ulaşım araçlarının entegrasyonunun ve koordinasyonunun sağlanması olarak belirlenmiş, stratejik amaçlara uygun hedefler ortaya koyulmuştur.

## SONUÇ

Yapılan çalışmada her tema başlığı ilgili temanın profesyonelleri tarafından ayrı ayrı ele alınmış ve GZFT (SWOT) analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Gelibolu'da yaşayan ve katkı sunmak isteyenler ile kurumları, sivil toplum kuruluşlarını, dernekleri, meslek odalarını, yöneticileri ve şehrin önde gelenlerini bir araya getirerek fikir alışverişinde bulunmalarına olanak sunması açısından önem taşımaktadır. Yapılan çalışma ile şehrin mevcut potansiyeli ile ortaya çıkarılması gereken potansiyeli, fırsat ve tehditleri ile zayıf yönleri farklı farklı başlıklarda değerlendirilerek yapılan yanlışların tekrarlanması ve mevcut hataların düzeltilerek süreçlerin daha doğru işletilmesinin önü açılmaktadır.

Çalışma ile şehrin potansiyelinin, fırsatlarının, tehditlerinin ve zayıflıklarının çoğulcu katılımı ile ortaya koyulduğu bir süreç işletilmiştir. Çalışma, şehrin vizyonunun belirlenmesinin yanı sıra istek ve beklentilerin ortaya koyulduğu, bu istek ve beklentilerin karşılanabilmesi için gerekli şartların belirlendiği ortak fikir anlayışı ile birliktelik sağlandığı bir sürecin temelini atılmasına olanak tanımaktadır. İşletilen süreç ile her bir görüş ve beklentinin ortaya koyularak şehrin daha yaşanabilir ve geliştirilebilir olması amaçlanmış ve eskiliklerin nasıl giderilebileceği ile ilgili görüş birliğine varılmıştır. Stratejik plan, Gelibolu açısından aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak kabul edilmelidir. Bu sayede Gelibolu İlçesinin paydaşları varoluş sebepleri, hedefleri ve ellerindeki kaynaklar üzerinde düşünmeye ve kararlarına yön veren varsayımları sorgulamaya başlayacaklardır. Stratejik planın Gelibolu'daki yöneticiler, karar alıcılar ve uygulayıcılar tarafından sahiplenilmesi başarıyı sağlayacak temel faktördür. Ancak daha da önemli olan nokta değişimin ve gelişimin önce akıl, zihin ve gönüllerde gerçekleşmesi gerektiğidir.

Şehirler, gelişen ve değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, içinde yaşayanlar için daha yaşanabilir olmak adına stratejik planlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda paydaşlarının katılımı ile gerçekleştirilen stratejik planlamalar şehirler için giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaya devam edecektir.

## KAYNAKÇA

Campbell, A., & Luchs, K. S. (2002). Temel yetenek temelli strateji: Rekabet avantajının incelenmesi (Çev. Ezgi Sungur). Epsilon Yayınları, İstanbul.

Clarke, G. (1992). Towards appropriate forms of urban spatial planning. *Habitat International*, 16(2), 149-165.

Delespine, C. J. B. (1735). *Mémoires du chevalier d'Arvieux*. Paris: Avis.

Demirarslan, D. (2014). "Mekân tasarım özellikleri açısından Gelibolu Mevlevihanesi", *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi* (72). s.43-57.

Dennis A. Rondinelli. (1993). *Development projects as policy experiments: An adaptive approach to development administration*. Psychology Press.

Emecen, F.(1996). *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. Cilt:14, İstanbul: İSAM Yayınları.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, The Millenium Ed* Prentice Hall Inc. New Jersey. USA.

Kotler, P., Rein, I., Haider, D.H. & Hamlin, M. A. (2002). *Marketing Asian Place*. John Wiley & Sons (Asia), Singapore.

Lovering, J. (1988). The local economy and local economic strategies. *Policy & Politics*, 16(3), 145-157.

Oktay, E. ve Özmen, A. (2009), "Stratejik Kent Yönetimi Bağlamında Kent Bilgi Sistemlerinin Önemi", *Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayını, Ankara, Cilt:2, ss.913-922.

Özbek, O. (2008). "A Neolithic Mound in Gelibolu Peninsula", In: *Anatolia Antiqua*, Tome, (16): 1-12.

Peng,D,H, Wang, T. D. & Gao, C.Y. (2014). Integrating Nonhomogeneous Preference Structures In Swot Analysis To Evaluate Multiple Alternatives. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*. 48(3), 40-63.



Rakodi, C. (2001). Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 3(3), 209-223.

Wong, S. W., Tang, B. S., & Van Horen, B. (2006). Strategic urban management in China: A case study of Guangzhou Development District. *Habitat international*, 30(3), 645-667.