

Belediye Başkanları Gözüyle Yerel Yönetim Sorunları

Fatih YÜKSEL^a

Osman ÇEVİK^b

Kadir ARDIÇ^c

Özet

Yerel yönetimler, kamusal hizmet üretim ve dağıtımında rolleri giderek artan bir kamu tüzel kişiliğidir. Artan beklentilere cevap üretmesi gereken yerel yönetimlerin temel sorunlarının çözümü ise, ayrı bir önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türk yerel yönetim sistemi, birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunları genel olarak; özerklik, kapalı sistem ve merkeziyetçi yapılanma, uzun vadeli planlama eksikliği, bürokratik direnç, personel ve yönetici sorunu şeklinde sıralamak mümkündür. Bu çalışmanın amacı, belediye başkanları gözüyle belediyelerde yaşanan sorunların neler olduğunun belirlenmesi ve elde edilen bulgular çerçevesinde öneriler sunmaktır. Bu amaçla yapılan anket çalışması, büyükşehir, il, ilçe ve belde olmak üzere toplam 1072 belediyede uygulanmıştır.

Belediye başkanlarının dile getirdiği sorunlar yerel yönetim yazınındaki sorunlarla örtüşmektedir. Bu sorunların ortaya çıkışında, merkezi yönetim, genel kamu yönetimi, yerel yönetim sistemi ve örgütsel düzeyde etkili olan faktörler vardır. Ancak büyükşehirden beldeye doğru gidildikçe sorunların düzeyinde farklılıklara rastlanmaktadır.

Anahtar Kelime: Belediyeler, Yerel yönetimler, Yerel Yönetim Sorunları

Abstract

Problems Of Local Government From The Mayor's Perspectives

Local government is a public community that has an improving role in producing and distributing of public services. Also the solutions of the problems of local governments that should satisfy the increasing expectations present importance. At this point of view Turkish local government system face with so many problems. This problems can be listed as autonomy, closed system, centrist structuring, lack of long-term planning, bureaucratic resistance, personnel and managerial problems.

The aim of the study is identifying the problems that are faced in local governments from the mayors' point of view and make some suggestions according to findings. The questionnaire formed for this aim applied to 1072 civil governments.

The problems that are told by mayors overlap with the problems in the literature of local government. This problems appear with the effect of some factors that are about central management, general public administration, local government system and organization. However the level of problems differ from big city to city.

Keywords: Civil governments, local governments, the problems of local governments

^a Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Tokat.

^b Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Tokat.

^c Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Tokat.

Giriş

Ülkemiz yerel yönetimlerinin, literatür incelemesinden birçok sorunla karşı karşıya bulunduğu görülmektedir. Önemi giderek artan ve kamu hizmetlerinin üretim ve dağıtımında daha çok rol üstlenmeye başlayan yerel yönetim sorunlarının tespit edilerek, bir an önce çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Sorunların doğru tespitinde ise, uygulayıcı konumunda olan yerel yönetimlerin tepe yöneticilerinin görüşlerinin alınması, farklı bir öneme sahiptir. Böylece uygulamada ortaya çıkan ve uygulayıcılar tarafından gözlenen sorunlar da tespit edilecek ve çözümlerin isabet oranı da artacaktır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; belediye başkanları gözüyle yerel yönetim sorunlarının neler olduğunu tespit etmek ve elde edilen bulgular çerçevesinde sorunlara ilişkin pratiğe uygun çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaçla ele alınan çalışma, yerel yönetimler içinde fonksiyonel bir yere sahip belediyelerin, tepe yöneticileri olan belediye başkanlarıyla sınırlı tutulmuştur.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yerel yönetimlerin temel sorunları kısaca anlatılmıştır. İkinci bölümde ise, büyükşehir, il, ilçe ve belde olmak üzere bütün kademelerde yer alan belediye başkanları ile yapılan anket sonuçları değerlendirilmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Yerel Yönetim Sorunları

Ülkemiz yerel yönetim sistemi birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunları genel olarak; özerklik, kapalı sistem ve merkeziyetçi yapılanma, uzun vadeli planlama eksikliği, bürokratik direnç, personel ve yönetici sorunu şeklinde sıralamak mümkündür.

Özerklik Sorunu

Ülkemizde yerel yönetimler önemli özerklik sınırlamalarıyla karşı karşıya kalmıştır. Yerel yönetim organlarının iş başına gelme ve ayrılma şekline, organların serbestçe karar verip uygulamasına ve halkın yerel politika sürecine katılmasına varıncaya kadar birçok yetersizlikler bulunmaktadır. Özellikle seçilmiş organların serbestçe karar vermesini sınırlayan ağır vesayet, en çok eleştirilen konu olmuştur. Bu konuda yeni yerel yönetim mevzuatında bazı değişiklikler dikkat çekmektedir. Yerel meclis kararlarının önceden denetime tabi tutulması uygulamasına son verilerek sonradan denetim getirilmiş ve özerkliği güçlendirici bir adım atılmıştır. Halk katılımına ilişkin ise bazı düzenlemeler söz konusu olmakla birlikte bunun yeterli olduğu söylemek pek mümkün değildir.

2004 ve 2005 yıllarında yerel yönetim yasalarında yerel özerkliği artıran bazı düzenlemelere rağmen, mali özerklik konusunda eksik kalınmıştır. Bu eksiklik ise, eskiye göre çok daha önemli bir sorunu gündeme getirmektedir. Bu değişikliklerle özel yetkili konumunda olan belediyeler genel yetkili kılınmıştır. Kent düzeyinde temel kamu hizmeti üreten kurum olmasına rağmen, yerel yönetim gelirlerinde, aradan geçen üç yıla yakın bir zamana karşın bir değişiklik yapılmamıştır. Bu konuda, tartışmalı bazı yasal hazırlıklar yapıyor olmakla beraber henüz yasalasma süreci tamamlanamamıştır. Yapılması gereken, yeni gelir kaynaklarının oluşturulmasından çok, bazı gelir kaynaklarının yerel hale getirilmesi ve kaynakların reel anlamda değerinin korunmasını sağlayıcı düzenlemelerdir. Böylesi bir düzenleme özerklik açısından yeterli olmasına rağmen tepkiyle karşılanan yeni yükler getirmektedir. Bu durum ise, eskiye göre yerel yönetimleri çok daha zor şartlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Artan görevlerin yerine getirilmesi, mevcut mali yasal çerçevede mümkün görünmemektedir. Üstelik daha önceden gecikmeli de olsa yerine getirilen görevlerin yeni durum karşısında yerine getirilmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Kapalı Sistem ve Merkeziyetçi Yapılanma

Ülkemizde geleneksel kamu yönetimi düşüncesinin etkin olduğu ve dolayısıyla kapalı bir kamu yönetimi sisteminin varlığını devam ettirdiği söylenebilir. Ülkemizdeki güçlü merkeziyetçi yapı, bürokratik bir toplum meydana getirirken, kapalılık genel kural, açıklık ise istisna olarak benimsenmiştir (Toprak, 2003:51). Ancak son dönemlerde, geleneksel yapıdan giderek uzaklaşma eğilimi artmakta ve vatandaşlarla kamu görevlileri arasında doğrudan ilişki ön plana çıkmaktadır (Balcı, 2003:125) Demokratik ülkelerde devlet sırrı, resmiyet, sorgulanamazlık, hesap sorulamazlık gibi kavramlarla anılan kamu yönetimi anlayışı, önemini yitirmekte ve bu yapı hantallık ve verimsizlik eleştirileriyle karşı karşıya kalmaktadır.

Ülkemiz yönetim yapısı incelendiğinde katı merkeziyetçi bir yapılanma da açık olarak dikkat çekmektedir. Kamusal yetkiler, büyük ölçüde merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getirilmektedir. Kamu harcamalarının yaklaşık %17'sinin, ademi merkezi yönetim kurumları tarafından yerine getiriliyor olması, merkeziyetçi yapıyı ortaya koymasından ilginçtir. Oysa günümüzde, kamu yönetiminin verimli kılınmasında ve etkinleştirilmesinde, halka yakın kamu örgütleri öne çıkmaktadır. Kamu

hizmetlerinin, büyük ölçüde halka en yakın birimler tarafından üretilmesi, her şeyden önce gerçek ihtiyaçların tespitine daha çok imkan tanıdığı ve böylece savurganlığın önüne geçmede olumlu katkı sağladığı kabul edilmektedir. Ayrıca kamu politikası oluşturma sürecine halkın ortak edilmesi, yönetim sorumluluğunun, yönetilenler tarafından paylaşılması ve politikaların uygulanmasında kolaylık sağlayabileceği de unutulmamalıdır. Bütün bunların yanında, küçük örgütleri yönetmenin kolaylığı, ademi merkezi yönetimin etkinliğini desteklemektedir. Günümüzde, kentsel kamu hizmetlerinden beklentinin nicelik ve nitelik olarak arttığı, çeşitlendiği ve yön değiştirdiği bir ortamda, katı merkezîyetçi bir yapılanma içinde hizmet üretmek, rasyonel bir yaklaşım olarak görülmemektedir (Yüksel, 2004a:13-14).

Uzun Vadeli Planlama Eksikliği

Türkiye’de kamu politikalarının oluşumuna bakıldığında, genellikle kısa vadeli, günü kurtarmaya yönelik politikaların üretildiği, daha doğrusu geçici tedbirler şeklinde bir yaklaşımın olduğu söylenebilir. Ülkemizde, genelde kamu yönetiminin, özeldede yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunların temel kaynaklarından birinin bu eksiklik olduğu ifade edilebilir. Bugün yerel yönetimlerin ve diğer birçok kamu kurumunun, özellikle kaynak sıkıntısı içinde olduğu bilinmekte ve kaynakların artırılması yönündeki istekler sık sık vurgulanmaktadır. Ancak mevcut kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Kaynakların verimli kullanım yöntemleri öğrenilmediği sürece ne kadar artırılırsa artırılсын yeterli olmayacağı açıktır. Özellikle günümüzde kentsel sorunlar karşısında ağır mali vesayet altında faaliyet göstermek durumunda olan yerel yönetimlerin içinde buldukları çaresizlik bilinmektedir. Ancak gelir kaynaklarını artırıcı düzenlemelerden önce, mevcut gelirlerin harcama şekli üzerinde durulmalıdır. Farklı kurumların kentlerde benzer işlemleri koordinesiz biçimde ayrı zamanlarda gerçekleştirerek kamu kaynaklarının savurganca harcanması sık karşılaşılan bir uygulamadır. Dolayısıyla bu noktada uzun vadeli planlama ve kurumlar arasındaki koordine eksikliği, açık bir biçimde kendini ortaya koymaktadır. Oysa bu şekilde günlük, plansız ve koordinesiz olarak gerçekleştirilen faaliyetlere yeterli kaynak bulmak, özellikle gelişmekte olan ülkemiz için çok güçtür (Yüksel, 2004b:69).

Bürokratik Direnç

Geleneksel kamu yönetimi düşüncesi, ülkemizde, inisiyatif kullanmaktan çekinen şüpheli ve doğal olarak değişime kapalı yerel yönetim

çalışanları meydana getirmektedir. Bu duruma ilave olarak yatay ve çapraz iletişim kanallarının yeterince gelişmemiş olması, modern teknolojik imkanlardan yeterince yararlanılmaması sonucu, değişime karşı kırılması çok kolay olmayan bir direnç ortaya çıkarmaktadır (Bozlağan, 2003:82).

Bürokratik örgütlenme yapısının, çalışanların bireysel inisiyatiflerini geliştirmelerine pek izin vermemesi ve yükselmelerin daha çok kıdem doğrultusunda gerçekleşmesi gibi nedenlerle, özellikle kamu yöneticileri ve çalışanları arasında değişim, genellikle gereksiz ve boşa katlanılmak zorunda olan bir durum olarak değerlendirilirken zaman zaman ürkütücü olarak algılanabilmektedir. Özellikle bürokratik örgütlenme yapısına sahip kamu yönetimi sistemi içinde değişim, yönetici düzeyinden en alt çalışana kadar herkesin, alışlagelmiş ve adeta ezbere yaptıkları iş görme usullerinin, yöntemlerin değişmesinin ve yabancı oldukları yeni usul ve yöntemlerin bir anda uygulanmasının istenmesi çoğunlukla tepki toplamaktadır. Değişim, ülkemizde de olduğu gibi, bu tür yapılanmalarda sahip olunan imkanlara yönelen bir tehdit unsuru olarak da görülmektedir. Değişimle birlikte, sahip olunan imkanların hakkını veremeyen, bulunduğu konumun gereklerini yerine getirmeyen ve gerekli nitelikleri taşımayan, siyasi kararlarla bulunduğu yere sahip çıkabilen ve bu tür nedenlerle çıkar elde eden yönetici ve çalışanların, mevcut yapılanmayı alt üst etmesi muhtemel ve ne getireceği ilk bakışta belirsiz olan gelişmeleri olumlu karşılamamaları şaşırtıcı olmamalıdır. Ülkemizde kamu yönetiminde değişimi sağlamak ve uzun yılların birikimiyle oluşmuş yönetim kültürünü değiştirmek kolay değildir. Yasal bir düzenlemenin de ötesinde, değişimin bir kültür haline gelmesi için uzun bir sürecin ve zihni bir dönüşümün yaşanma zorunluluğu vardır (Yüksel, 2004b:70-71).

Personel ve Yönetici Sorunu

Ülkemizde yerel yönetim personel sisteminin temel sorunları; iş analizlerinin yokluğu, nitelikli personel bulundurma güçlüğü, motivasyon eksikliği, insan gücü planlamasının yapılmaması, kişisel performans ölçütlerinin yokluğu ve performans değerlemesinin yapılmaması ve nitelikli üst düzey yönetici eksikliği olarak sıralanabilir (Yüksel, 2003:440).

Yerel yönetimlerde iş analizlerinin yokluğu, işlerin tanımlanma ve nitelik sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü iş analizi çalışması, iş tanımları ve işi yapacak kişide olması gerekli niteliklerin belirlenmesini sağlar. İş analizlerinden elde edilen bilgiler değerlendirilerek, iş tanımları ve iş

gerekleri ortaya çıkarılır. Sonuçta bir işi yapmak için gerekli deneyim, eğitim, bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir (Yalçındağ, 1991:60 ve Şencan, 2001:66-70). Elde edilen bilgiler, personelin işe alma ve yerleştirilmesinde, performans değerlendirmesinde, temel göstergeler olarak işlev yerine getirir. Ülkemizde bazı kurumlarda sınırlı sayıda çalışmalar yeni yeni gündeme gelmeye başlamıştır. Yeni yerel yönetim mevzuatına norm kadro esası konularak yerel meclisler yetkilendirilmiştir. Bu düzenlemenin, yerel yönetim personel sistemine, bazı eksiklikleriyle beraber olumlu katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Yerel yönetimlerde gerçek anlamda liyakat sisteminin kurulmaması olmasına bağlı olarak nitelikli personel, birçok açıdan gereken önemi görmediğinden, özel sektöre kaymaktadır. Kamu personel sisteminin, maddi açıdan da yeterli bir imkan sunmaması, nitelikli personelin yerel yönetimlerde tutulmasını zorlaştıran diğer neden olmaktadır. Her iki açıdan da yerel yönetimler niteliksiz personelin zorunlu barınma yeri haline gelmektedir. Yerel yönetimlerde personel sorunlarından bir diğeri de motivasyon eksikliğidir. Bu sorun yine genel kamu personel sisteminin ortaya çıkardığı bir durumdur. Hem işe almada ve yükselmede takip edilen usuller, hem de çalışanların gereken değeri görmemesi ve hatta cezalandırılmaları, kendini ifade etme ve geliştirme imkanı verilmemesi, kuralların fazlasıyla ön plana çıkması ve böylece amaç haline dönüşerek amaçlarla araçların yer değiştirmesi, astların sadece verilen emirleri yerine getirmek zorunda olan bir kesim olarak görülmesi gibi faktörler, motivasyon düşüklüğünün temel nedenleri olmaktadır. Motivasyon düşüklüğünü büyük ölçüde maddi yetersizliklere bağlamak doğru değildir. Maddi faktörler motivasyon üzerinde önemli bir faktör olmakla birlikte tek faktör olmadığı ve hatta bazen diğer faktörlere göre ikinci planda kaldığı bilinen bir gerçektir.

Yerel yönetimlerde ciddi olarak insan gücü planlamasının yapılmıyor olması, personel sisteminin bir diğer eksikliğini oluşturmaktadır. Oysa kurumlarda insan gücü planlaması, kurumun şu andaki durumunun saptanarak, geleceğe yönelik insan gücü hedef ve politikalarının belirlenmesi açısından oldukça önemlidir (Walker, 1985:85). Bu faaliyet gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin işe alınması konularında ciddi anlamda olumlu katkı sağlamaktadır (Schuler, 1981:25). Hatta yerel yönetimlerde, klasik bir insan gücü planlamasının da yeterli olmayacağı, uzun vadeli, geleceğe ışık tutan stratejik insan kaynağı planlamasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Oysa

ülkemiz yerel yönetimlerinde, stratejik insan gücü planlaması bir yana, klasik insan gücü planlamasının yapılmıyor olması, işin gerektirdiği nitelik ve sayıda istihdam yapılmasını güçleştirmektedir. Bu durum ise siyasal iktidarların, popülist personel politikaları uygulamalarına zemin hazırlamakta ve devlet kadrolarının, işsizliğe bir çözüm yeri olarak görülmesine neden olmaktadır(Şaylan, 2000:132).

Kamu yönetimi sistemine bağlı olarak yerel yönetim personel sisteminde, yine iş analizleri çerçevesinde iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmediği için, standart çalışma süreleri ve ortalama bir personelin üretmesi gereken mal veya hizmet miktarı belirsizdir. Bu nedenle ülkemizde yerel yönetimlerde insan kaynaklarının performans değerlemesi yapılamamaktadır. Mevcut personel sistemiyle yapılması da mümkün gözükmemektedir. Her şeyden önce konuya ilişkin bir takım standartların ve ölçütlerinin geliştirilmiş olması gereklidir.

Yerel yönetimlerde yıllar boyu kimin ne kadar iş ürettiği ve kimin daha başarılı ya da başarısız olduğu objektif olarak tespit edilememiştir. Konunun tespiti, daha çok üstlerin kişisel ve kapalı olarak sicil raporlarıyla büyük bir gizlilik içinde, subjektif bazı değerlendirmelerle yürütülmüştür. Oysa söz konusu uygulamayla gerçek anlamda kişisel başarı ortaya konulmadığı gibi olumlu veya olumsuz sonuçların gerçek anlamda personele yansıtılması da söz konusu olmamıştır.

Giderek görev ve sorumlulukları artan ve kamu hizmetlerinin üretim ve dağıtımında hakim olmaya başlayan yerel yönetimlerin bu anlayışla yönetilmesi ve kendinden beklenen işlevleri yerine getirmesi mümkün bir durum değildir. Nitekim yerel yönetimler, günümüzde kamu hizmetlerini üreten temel birim haline dönüşmekte ve merkezi yönetim, sınırlı bir takım alanlara odaklanmaktadır. Söz konusu gelişmeler karşısında ise, yerel yönetimlerin işletilmesinde birincil faktör olan insan kaynaklarının daha etkin kullanılması ve daha rasyonel işleyen bir personel sisteminin kurulması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Son dönemlerde gündeme gelen, İl Özel İdaresi, Belediye ve Büyükşehir Belediye Kanunlarında bireysel performans ölçütlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda performansın ölçülmesine ilişkin düzenlemeyle yasal bir adım atılmıştır. Ancak bu konudaki ölçütlerin, belediye başkanları tarafından belirlenmesi çekinceyle karşılanmalıdır. Belediye başkanlarının konuya ilişkin altyapıya sahip olmalarını her durumda beklemek doğru değildir.

Bu bir uzmanlık işi olup objektif ve bilimsel temellere uygun olarak hazırlanması gereken hassas bir konudur. Aksi halde personel arasında bazı sorunlara neden olunarak, beklenenden çok daha olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Dolayısıyla hem ölçütlerin belirlenmesinde hem de bu ölçütlere göre personelin değerlendirilmesinde uzmanlık bilgisine ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejik planların oluşturulmasında üniversitelerden ve uzmanlardan yardım alınacağı belirtilmesine rağmen, bu konuda benzer bir ifadenin yer almaması anlamlı görünmemektedir.

Uygulama

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye’de yerel yönetimlere ilişkin pek çok sorun bulunmakta ve bunlar birçok çalışmada dile getirilmektedir. Ancak belediye başkanları gözüyle yerel yönetim sorunlarını ele alan ampirik çalışma sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın amacı, belediye başkanlarına göre yerel yönetim sorunlarını tespit etmek ve elde edilen bulgular çerçevesinde sorunlara ilişkin pratiğe uygun çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Modeli

Araştırma Türkiye’deki Büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyelerinde yapılmış olan tanımlayıcı bir çalışmadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan ve 29 sorudan oluşan anket, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün yardımıyla valiliklere yollanmış ve ilgili valilikler aracılığıyla belediye başkanlarına ulaştırılmıştır. Anketlerin geri dönüşleri ise, belediye başkanları tarafından doğrudan veya ilgili valilik kanalıyla sağlanmıştır.

Hazırlanan anket formu, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. 18. soruya kadar çoktan seçmeli kapalı uçlu, 18. sorudan 29. soruya kadar ise 12 açık uçlu soru yer almaktadır. Ayrıca 17. soruda, katılma derecesinin istendiği 17 alt ifade bulunmaktadır. Anketin ilk beş sorusu, belediye başkanlarının demografik özelliklerini ve başkanlık yaptıkları dönemi öğrenmeye yöneliktir. Anketin ilk 18 sorusu, literatür taraması ve başkanlarla yapılan görüşmeler sonunda geliştirilmiştir. 18-29 arasındaki açık uçlu sorular ise, Şule Erçetin’in,

“Lider Sarmalında Vizyon” isimli çalışmasında yer alan anket sorularından yararlanılarak oluşturulmuştur (Erçetin, 2000:154-162). Anketteki çalışmayla ilgili olan 20 soru değerlendirmeye alınmıştır.

Ana Kütle ve Örneklem

Ana kütle olarak 16 büyükşehir, büyükşehir dışında kalan 65 il, 1152 ilçe* ve yaklaşık 2000** belde bulunmaktadır. Ana kütleinin tamamına anket ulaştırılmıştır. Ancak bunlardan 7 büyükşehir (%43,75), 36 il (%55,38), 293 ilçe (%25,43) ve 736 beldeden (%36,8) geri dönüşüm sağlanmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Türkiye’deki tüm büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyelerini kapsamaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtı dikkate alınarak geri dönmeyen belediyelere tekrar anket gönderilmemiş ve cevaplananlarla yetinilmiştir.

Veri Değerlemede Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu çalışmada, anket yöntemi ile elde edilen veriler istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve bulgular analiz edilmiştir. Yapılan ankette yer alan ilgili soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan güvenilirlik analizi (Akgül ve Çevik, 2005: 434), bu çalışma için de yapılmış ve analiz sonucunda α (Corranbach Alfa katsayısı) = 0,53 olarak bulunmuştur. Bu da yapılan anketin orta düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma İle İlgili Bulgular

Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Tablo: 1. Türlerine Göre Belediyelerin Dağılımı

	Frekans	%	Toplam %
Büyükşehir	7	0,7	0,7
İl	36	3,4	4,0
İlçe	293	27,3	31,3
Belde	736	68,7	100,0
Total	1072	100,0	

* 22.03.2008 tarih ve 5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun, ilk kademe belediyelerini ilçeye dönüştürmesi nedeniyle, Büyükşehir içinde yer alan mevcut ilçeler ve ilçeye dönüştürülecek ilk kademe belediyeleri dahil edilmiştir.

** 10.07.2004 tarih ve 5316 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu gereğince, belde belediye sayısında bir değişme söz konusu olmuştur. Ancak araştırmanın tamamlanması aşamasına kadar son rakamlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne konu ile ilgili bilgiler henüz ulaşmadığı için kişisel girişimlerle tespit edilebildiği ölçüde yaklaşık bir sayı verilmiştir.

Tablo:1’de araştırma kapsamındaki 1072 belediyenin, türlerine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre 1072 belediyenin %0,7’sinin büyükşehir belediyesi, %3,4’ünün il, %27,3’ünün ilçe ve %68,7’sinin belde belediyesi olduğu görülmektedir.

Tablo: 2. Belediye Başkanlarının Eğitim Durumları

	Frekans	%	Toplam %
Cevapsız	4	,4	,4
İlkokul	211	19,7	20,1
Ortaokul	154	14,4	34,4
Lise	249	23,2	57,6
Üniversite	429	40,0	97,7
Lisans Üstü	25	2,3	100,0
Total	1072	100,0	

Ankete katılan belediye başkanlarının, eğitim durumları Tablo:2’de görülmektedir. Belediye başkanlarının %40’ı üniversite mezunudur. Ancak ilk-orta ve lise mezunu olanların oranının da az olmadığı (%57,3) görülmektedir.

Tablo: 3. Belediye Başkanlarının Mezun Oldukları Okullar

	Frekans	%	Toplam %
Cevapsız	611	57,0	57,0
Mühendislik	99	9,2	66,2
Fen-Edebiyat	42	3,9	70,1
İİBF/İk.Tic.İl.Akad./Siyasal	66	6,2	76,3
Hukuk	15	1,4	77,7
İlahiyat	29	2,7	80,4
Tıp	14	1,3	81,7
Diğer	196	18,3	100,0
Total	1072	100,0	

Ankete katılan belediye başkanlarının 611’i (%57,0) üniversite mezunu olmadığı için, bu soruya cevap vermemiştir. Tablo:5’te görüleceği gibi bunların çoğunluğunun belde belediye başkanlarından olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite mezunu olanların fakültelere göre dağılımını gösteren Tablo:3 incelendiğinde, başkanların en fazla %9,2 ile mühendislik, %6,2 ile İİBF/İk.Tic.İl.Akad./Siyasal mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo: 4. Belediye Başkanlarının Kaç Dönem Başkanlık Yaptıkları

	Frekans	%	Toplam %
Cevapsız	6	,6	,6
Son Dönem	669	62,4	63,0
Son İki Dönem	292	27,2	90,2
Son Üç Dönem	82	7,6	97,9
Son Dört Dönem	23	2,1	100,0
Total	1072	100,0	

Tablo 4’te belediye başkanlarının kaç dönemdir başkanlık yaptıkları görülmektedir. Tablodan başkanların %62,4’lük gibi bir çoğunluğunun son yerel seçimlerle iş başına geldikleri ve ilk dönemlerinde oldukları anlaşılmaktadır. %27,2’si iki dönem, % 7,6’sı son üç dönem ve sadece %2,1’i son dört dönemdir başkanlık yapmaktadır.

Tablo: 5. Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Demografik Özellikleri

		Büyük Şehir		İl		İlçe		Belde	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Eğitim	Cevapsız	-	-	-	-	1	0,3	3	0,4
	İlkokul	-	-	-	-	19	6,5	192	26,1
	Ortaokul	-	-	-	-	36	12,3	118	16,0
	Lise	-	-	1	2,8	62	21,2	186	25,3
	Üniversite	4	57,1	35	97,2	161	54,9	229	31,1
	Lisans üstü	3	42,9	-	-	14	4,8	8	1,1
Fakülte	Cevapsız	-	-	2	5,6	122	41,6	487	66,2
	Mühendislik	1	14,3	15	41,7	39	13,3	44	6,0
	Fen Edebiyat	-	-	3	8,3	15	5,1	24	3,3
	İİBF/İk.Tic.İl.Akad./Siyasal	3	42,9	10	27,8	27	9,2	26	3,5
	Hukuk	1	14,3	2	5,6	10	3,4	2	0,3
	İlahiyat	1	14,3	1	2,8	7	2,4	20	2,7
	Tıp	1	14,3	-	-	8	2,7	5	0,7
	Diğer	-	-	3	8,3	65	22,2	128	17,4
Dönem	Cevapsız	-	-	-	-	2	0,7	4	0,5
	Son Dönem	3	42,9	26	72,2	185	63,1	455	61,8
	Son İki Dönem	1	14,3	8	22,2	77	26,3	206	28,0
	Son Üç Dönem	2	28,6	1	2,8	23	7,8	56	7,6
	Son Dört Dönem	1	14,3	1	2,8	6	2,0	15	2,0

Belediye türleri açısından belediye başkanlarının eğitim durumları incelendiğinde büyükşehir belediye başkanlarının tamamı lisans ve lisans üstü derecesine sahip oldukları görülmektedir. İller açısından da benzer bir sonuç söz konusudur. İllerdeki belediye başkanlarının eğitimine bakıldığında neredeyse tamamı (%97,2) üniversite mezunudur. İlçelere bakıldığında yarıdan fazlası lisans ve lisans üstü (%59,7) eğitim almışlardır. Belde belediye başkanlarının eğitimleri ise sırasıyla üniversite (%31,1), ilkokul (%26,1), lise (%25,3) ortaokul (%16,0) şeklindedir.

Belediye başkanları mezun oldukları fakülte açısından incelendiğinde Büyükşehir belediye başkanlarının çoğunluğunun “İİBF/ İk.Tic.İl.Akad./Siyasal” mezunu iken, iller açısından %41,7’lik bir oranda başkanların “mühendislik” mezunu oldukları görülmüştür. İkinci sırada ise, %27,8’lik oranla “İİBF/İk.Tic.İl.Akad./Siyasal” gelmektedir. İlçelerde %41,6’lık bir

oranda cevap verilmemesinin nedeni ilçelerdeki belediye başkanlarının eğitiminin yaklaşık yarısının lisans ve lisans üstü eğitim almadıklarından kaynakladığı söylenebilir. Benzer bir durum beldeler için de geçerlidir.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi belediye başkanlarının, tüm belediye türleri açısından da büyük çoğunluğu, ilk dönem seçilmiş belediye başkanlarıdır.

Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Tablo: 6. Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Personellerinde Eksik Buldukları ve Geliştirmeyi Düşündükleri Özellikler

		Büyük Şehir		İl		İlçe		Belde	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Personelde Eksik Bulduğunuz ve Geliştirilmesini Düşündüğünüz Özellikler	Cevapsız	1	14,3			4	1,4	23	3,1
	Teknik Bilgi	1	14,3	9	25,0	86	29,4	256	34,8
	Eğitim Seviyesi	1	14,3	4	11,1	35	11,9	142	19,3
	Bilgi Beceri	1	14,3	10	27,8	52	17,7	146	19,8
	Yönetme Yeteneği	1	14,3	3	8,3	25	8,5	38	5,2
	Yaratıcılık	1	14,3	7	19,4	59	20,1	81	11,0
	Değişime Uyum	1	14,3	3	8,3	23	7,8	33	4,5
	Grup Çalışması	-	-			9	3,1	11	1,5
	Diğer	-	-					6	,8

Tablo 6'da belediye türlerine göre başkanların “personelinizde eksik bulduğunuz ve geliştirmeyi düşündüğünüz özellikler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar ve oranları görülmektedir. Buna göre, büyükşehir belediye başkanları hemen her kategoriye eşit oranda cevap verirken, il, ilçe ve belde belediye başkanları ağırlıklı olarak, “teknik bilgi”, “bilgi beceri” ve “yaratıcılık” konularında eksikliklerin olduğunu ve bunları geliştirmeyi düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo: 7. Belediye Başkanlarına Göre Belediyeleri Geleceğe Hazırlıklı Yapmanın Yolları

		Büyük Şehir		İl		İlçe		Belde	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Kurumun Geleceğe Hazırlıklı Olması Nasıl Sağlanır ?	Cevapsız					2	,7	5	,7
	Mevcut uygulamalara bağlı kalmak					3	1,0	19	2,6
	Denetim artırılarak					25	8,5	69	9,4
	Kurallara tavizsiz uyularak	1	14,3	4	11,1	45	15,4	136	18,5
	Kurum ve çevresi analiz edilerek	4	57,1	24	66,7	132	45,1	218	29,6
	Gelir kaynakları artırılarak	1	14,3	7	19,4	78	26,6	279	37,9
	Diğer	1	14,3	1	2,8	8	2,7	10	1,4

Tablo 7’ de türlerine göre belediye başkanlarının “kurumun geleceğe hazırlıklı olması nasıl sağlanır?” sorusuna verdikleri cevaplar ve oranları görülmektedir. Tabloya göre bu soruya büyükşehir, il ve ilçede en fazla verilen cevap “kurum çevresi analiz edilerek” olmuştur. Belde başkanları ise biraz farklı düşünerek “gelir kaynağı artırılarak” cevabını vermişlerdir. Ancak tüm belediyelerin verdikleri cevaplar incelendiğinde “gelir kaynağı artırılarak” cevabının ikinci sırada olduğu söylenebilir. Dolayısıyla belde belediyeleri dışındaki belediyelerde kurumun çevresini analiz etmek haklı olarak daha önemli bir sorun olarak görülürken, beldelerde daha çok gelir azlığının en önemli sorun görülmesi doğal karşılanmalıdır. Mekan büyüdükçe kurum dışındaki değişim ve kurum dışındaki fırsat ve tehditleri algılamanın önemi artmaktadır. Özellikle küçük belediyelerin kaynak azlığı bilinen ve beklenen bir durumdur.

Tablo 8: Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Sorunlara İlişkin Görüşleri

	B. Şehir		İl	İlçe	Belde
	İfadeler		İfadeler	İfadeler	İfadeler
Kentinizdeki Muhtemel Olumsuzluklar	1	Çevre Sorunları	Çevre Sorunları	Doğal Afetler	Nüfus Artışı
	2	Nüfus Artışı	Su Sorunları	Çevre Sorunları	Doğal Afetler
	3	Doğal Afetler	Çarpık Kentleşme	İşsizlik	Su Sorunları
	4	Su Sorunları	Ulaşım Sorunu	Nüfus Artışı	Çevre Sorunları
	5	Ulaşım Sorunu	Nüfus Artışı	Su Sorunları	Çarpık Kentleşme
Belediyenizde Geliştirmeyi İstedikleriniz	1	Birlik Beraber Ruh	Hizmet Anlayışı	Personel İletişimi	Personel İletişimi
	2	Personel İletişimi	Teknolojik Alt Yapı-e Belediye	Teknolojik Alt Yapı-e Belediye	Altyapı
	3	Halkla İlişkiler-Halkın Katılımı	Halkla İlişkiler-Halkın Katılımı	Ekonomik Gelişmeye Katkı	Yeşil Alan-Park
	4	İmar ve Kentleşme	Personel İletişimi	Halkla İlişkiler-Halkın Katılımı	Ekonomik Gelişmeye Katkı
	5	Altyapı	İmar ve Kentleşme	Hizmet Anlayışı	İmar ve Kentleşme

Tablo 8: Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Sorunlara İlişkin Görüşleri (Devam)

Belediyenizde Değiştirmeyi İstedikleriniz	1	Yönetim Anlayışı	Yönetim Anlayışı	Yönetim Anlayışı	Personelin Niteliği
	2	Halkın Belediyeye Bakışı	Personelin Niteliği	Personelin Niteliği	Yönetim Anlayışı
	3	Personelin Niteliği	Halkın Belediyeye Bakışı	Halkın Belediyeye Bakışı	İmar ve Kentleşme
	4	Cadde ve Sokakların Genişletilmesi	Hizmet Binası	Hizmet Binası	Hizmet Binası
	5	Partizanlığın Uzaklaştırılması	İmar ve Kentleşme	Araç Gereç	Araç Gereç
Belediyenizde Beğenmediğiniz Özellikler	1	Değişime Ayak Uyduramama	Eğitimsiz Personel	Eğitimsiz Personel	Eğitimsiz Personel
	2	Bilgi ve iletişim Eksikliği	Verimsizlik ve Plansızlık	Personelin Disiplinsizliği	Borç ve Tahsilat Güçlüğü
	3	Uygulanabilir proje Azlığı	Değişime Ayak Uyduramama	Borç ve Tahsilat Güçlüğü	Verimsizlik ve Plansızlık
	4	Verimsizlik ve Plansızlık	Borç ve Tahsilat Güçlüğü	Araç Gereç Yetersizliği	Araç Gereç Yetersizliği
	5	Personelin Disiplinsizliği	Personelin Disiplinsizliği	Verimsizlik ve Plansızlık	Personelin Disiplinsizliği
Başarılı İşleyişi Engelleyen Kurum İçi Faktörler	1	Personel Fazlalığı	Bürokratik Engeller	Yetersiz ve Niteliksiz Personel	Maddi İmkansızlıklar
	2	Yetersiz ve Niteliksiz Personel	Yetersiz ve Niteliksiz Personel	Maddi İmkansızlıklar	Yetersiz ve Niteliksiz Personel
	3	Personelin Motivasyon Eksikliği	Maddi İmkansızlıklar	Araç Gereç Eksikliği	Araç Gereç Eksikliği
	4	Bürokratik Engeller	Birimler Arası İletişimsizlik	Bürokratik Engeller	Bürokratik Engeller
	5	Birimler Arası İletişimsizlik	Personelin Partizanlığı	Birimler Arası İletişimsizlik	İdari Boşluk
Başarılı İşleyişi Engelleyen Kurum Dışı Faktörler	1	Bürokrasi	Bürokrasi	Bürokrasi	Tahsilat Güçlükleri
	2	Yasal Mevzuat	Yetki Eksikliği ve Karmaşası	Yetki Eksikliği ve Karmaşası	Bürokrasi
	3	Yetki Eksikliği ve Karmaşası	Partizan Yaklaşım	Partizan Yaklaşım	Halkın Yönetime Katılamaması
	4	Halkın Yönetime Katılamaması	Kurumlar Arası Koordinasyon Eksikliği	Yasal Mevzuat	Partizan Yaklaşım
	5	Kurumlar Arası Koordinasyon Eksikliği	Halkın Yönetime Katılamaması	Halkın Yönetime Katılamaması	Çarpık Kentleşme

Tablo 8: Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Sorunlara İlişkin Görüşleri (Devam)

İdealinizdeki Kent	1	Yeşil Alanları Bol	Alt Yapısı Tamamlanmış	Alt Yapısı Tamamlanmış	Alt Yapısı Tamamlanmış
	2	Alt Yapısı Tamamlanmış	Yeşil Alanları Bol	Temiz ve Çevre Sorunu Olmayan	Konut Sorunu Çözümlenmiş
	3	Konut Sorunu Çözümlenmiş	Sanayileşmiş	Yeşil Alanları Bol	Temiz ve Çevre Sorunu Olmayan
	4	Tarihi Korunmuş	Yaşanabilir Modern Bir Kent	Yaşanabilir Modern Bir Kent	Sanayileşmiş
	5	Sanayileşmiş	Temiz ve Çevre Sorunu Olmayan	Sanayileşmiş	Yeşil Alanları Bol

Belediye başkanlarına sorulan açık uçlu sorulara başkanlar çok farklı cevaplar vermiştir. Ancak frekans analizi neticesinde en fazla dile getirilenler Tablo 8’de görülmektedir. Diğer cevaplar Ek:1’de tablo halinde verilmiştir. Tabloda en önemli 5’er problem önem sırasına göre sıralanmıştır. Dolayısıyla aşağıdaki açıklamalar, her bir ifade için ayrı ayrı dile getirilmeyecektir.

Başkanların “kentinizdeki muhtemel olumsuzluklar nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo:8’de görülmektedir. Büyükşehir, il, ilçe ve belde belediye başkanlarının en fazla dile getirdikleri olumsuzluklar, “çevre sorunları”, “nüfus artışı” ve “su sorunları” olarak gözükmektedir. Sanayileşme ve kentleşmenin hızlandırdığı çevre sorunları, hem büyükşehir hem de illerde birinci sırada olumsuzluk olarak görülmüştür. Ulaşım sorunu ise, nüfus yoğunluğuna bağlı olarak hem büyükşehir hem de illerin önemli olumsuzlukları arasında değerlendirilmiştir.

Belediye başkanlarının, “belediyelerinizde geliştirmeyi istediğiniz şeyler nelerdir?” sorusuna, dört belediye türünün cevaplarında farklılıklar görülmektedir. Büyükşehirlerde birinci sırada, “birlik beraberlik ruhu”, illerde “hizmet anlayışı”, ilçe ve beldelerde ise, “personel iletişimi” yer almaktadır. Dört belediye türünde ortak olarak dile getirilen husus, “personel iletişiminin iyileştirilmesidir”. Daha sonra “imar ve kentleşme”, “halkla ilişkiler ve halkın katılımı” dile getirilmiştir.

“Başkan olarak belediyenizde değiştirmeyi istediğiniz en önemli şeyler nelerdir?” sorusu sorulduğunda, başkanlar tarafından ifade edilen en önemli değiştirilmesi gereken şeyler; “yönetim anlayışı” ve “personelin niteliğidir”. Daha sonra değiştirilmek istenen şeyler ise, “halkın belediyeye bakışı” ve “hizmet binası”dır. Ancak il, ilçe ve belde belediyelerinde “hizmet binası” eksikliği yoğun olarak dile getirilmiştir. Yine ilçe ve belde belediyelerinde “araç-gereç eksikliğinin giderilmesi” isteği dikkat çekmektedir.

“Belediyenizde beğenmediğiniz özellikler nelerdir?” sorusuna başkanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, iki önemli ifade dikkat çekmektedir. Bunlar, “verimsizlik-plansızlık” ve “personelin disiplinsizliğidir”. Ayrıca il, ilçe ve belde belediyelerinde “eğitimsiz personel” ile “borç tahsilat güçlüğü” beğenmedikleri hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

“Belediyenizde başarılı işleyişi engelleyen kurum içi faktörler nelerdir?” sorusuna başkanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, dört kategorideki başkanların verdikleri cevaplarda, öne çıkan iki faktör vardır. Bunlar “bürokratik engeller” ve “yetersiz-niteliksiz personeldir”. Daha sonra ifade edilen faktörler ise, sırasıyla “birimlerarası iletişimsizlik” ve “maddi imkansızlıklar”dır. Özellikle ilçe ve beldelerde öne çıkan faktör ise, “araç gereç eksikliğidir”.

“Belediyenizde başarılı işleyişi engelleyen kurum dışı faktörler nelerdir?” sorusuna başkanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, her dört kategorideki başkanların verdikleri ortak cevap, “bürokrasi” ve “halkın yönetime katılmaması” olarak gözükmektedir. Büyükşehir, il ve ilçede, özellikle, “yetki eksikliği ve karmaşası”, beldelerde “tahsilat güçlüğü” öne çıkmaktadır.

“İdealinizdeki kent nasıldır?” sorusuna her kategorideki belediye başkanları “yeşil alanı bol”, “alt yapısı tamamlanmış” ve “sanayileşmiş” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bunun yanında büyükşehirlerde “konut sorunu çözülmüş” ve “tarihi dokusu korunmuş olması” ön plana çıkarken, diğer üç kategorideki belediyelerde öne çıkan konu, “temiz ve çevre sorunu olmayan bir kent” olarak tanımlanmıştır. Bu soruda, her ne kadar başkanların ideallerindeki kent sorulmuş olmakla birlikte, başkanların idealleri, aynı zamanda kentlerindeki eksikliğin altını çizmekte ve sorun alanlarına işaret etmektedir.

Belediye başkanlarının, yerel yönetim sorunlarına ilişkin görüşleri genel olarak yukarıda ortaya çıkmaktadır. Ancak yerel yönetim sorunları arasında sayılabilecek üst düzey yönetici sorununu, belediye başkanlarına sorarak belirlemekten çok, belediye başkanlarının yönetime bakışını ölçen sorular sorarak yönetici bakış profili belirlemek daha rasyonel olacaktır. Belediye başkanlarının, bazı sorulara verdikleri cevaplar ve ifadelere katılma derecelerini gösteren sonuçlar Tablo 9 ve tablo 10’da görülmektedir.

Tablo: 9. Belediye Türlerine Göre Belediye Başkanlarının Bazı Sorulara İlişkin Yargıları

		Büyük Şehir		İl		İlçe		Belde	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Kente İlişkin Düşleriniz	Cevapsız	-	-	-	-	3	1,0	8	1,1
	Bilinenlerle Sınırlı Şeyler	-	-	-	-	6	2,0	44	6,0
	Bilinenlerle Sınırlı Olmayan Şeyler	5	71,4	21	58,3	131	44,7	237	32,2
	Anlamsız Karmaşık Şeyler	-	-	-	-	-	-	4	0,5
	Olması Çok Güç Şeyler	1	14,3	5	13,9	35	11,9	93	12,6
	Olması Muhtemel Şeyler	1	14,3	10	27,8	118	40,3	350	47,6
Belediyenin Çevresel Şartları Ne Sıklıkla Gözden Geçirilmelidir?	Cevapsız	-	-	-	-	2	0,7	4	0,5
	Yılda	2	28,6	6	16,7	59	20,1	149	20,2
	İki Yılda	1	14,3	1	2,8	16	5,5	39	5,3
	Üç yılda	-	-	1	2,8	6	2,0	15	2,0
	Dört yıl ve üstü	-	-	-	-	2	0,7	12	1,6
	Sürekli	4	57,1	28	77,8	208	71,0	517	70,2
Başarısızlık Kavramının Anlamı Sizce Nedir?	Cevapsız	-	-	2	5,6	20	6,8	63	8,6
	Olmaması Gerekir	4	57,1	21	58,3	170	58,0	450	61,1
	Olması Gerekir	-	-	1	2,8	8	2,7	29	3,9
	Kabul Edilemez	2	28,6	5	13,9	58	19,8	120	16,3
	Başarının Anahtarıdır	1	14,3	5	13,9	26	8,9	57	7,7
	Çok Doğal	-	-	2	5,6	11	3,8	17	2,3
Belediyelerin Politikaları Ortalama Kaç Yıllık Olmalıdır?	Cevapsız	-	-	-	-	17	5,8	37	5,0
	1-2 Yıl	1	14,3	6	16,7	44	15,1	133	18,0
	3-4 Yıl	2	28,6	3	8,3	42	14,3	94	12,8
	5-6 Yıl	2	28,6	6	16,7	50	17,1	154	20,9
	7-10 Yıl	1	14,3	7	19,4	42	14,3	90	12,2
	10 Yıl üstü	1	14,3	14	38,9	98	33,4	228	31,0
Personel Niteliğinin Artırılmasında Alınması Gereken Önlem	Cevapsız	-	-	-	-	2	,7	5	,7
	Eğitim verilmeli	1	14,3	22	61,1	134	45,7	379	51,5
	Ücretler artırılmalı	1	14,3	1	2,8	14	4,8	39	5,3
	Disiplin ve denetim artırılmalı	-	-	1	2,8	33	11,3	85	11,5
	Söz hakkı verilmeli	-	-	1	2,8	8	2,7	28	3,8
	Yönetime Katılmalı	1	14,3	1	2,8	22	7,5	45	6,1
	Performans ölçümü yapılmalı	3	42,9	4	11,1	32	10,9	50	6,8
	Sözleşmeli hale dönüştürülmeli	1	14,3	6	16,7	48	16,4	105	14,3
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	

Belediye başkanlarına “kentinize ilişkin düş kuruyorsanız nelerdir?” sorusu sorulduğunda şu sonuçlar elde edilmiştir. Büyükşehir, il, ilçe ve belde başkanlarının geneli, “bilinenlerle sınırlı olmayan şeyler” demişlerdir. Ancak belde, ilçe ve illerin bir kısmında, “olması muhtemel şeyler” ifadesi belirtilmiştir. İlk cevap, yönetsel bakış açısından olumlu karşılanmakla birlikte ikinci cevap, değişime ilişkin olumsuz bir bakışı ve mevcut uygulamalara bağımlılığı ifade etmektedir.

“Belediyenin çevresel şartları ne sıklıkla gözden geçirilmelidir?” sorusuna çoğunlukla “sürekli” ve “yılda 1 kez” gözden geçirilmediği cevabı verilmiştir. Bu ise, başkanların çevresel şartların değiştiğini ve bunu algıladıklarını göstermektedir.

“Başarısızlık kavramının anlamı sizce nedir?” sorusuna ise, çoğunlukla “olmaması gerekir” ve “kabul edilemez” cevabı verilmiştir. Oysa başarısızlığın doğal bir süreç olduğu ve bu başarısızlıkların gelişim aracı olarak görülmesi gerekmektedir. Başarısızlık elbette istenen bir durum olmamakla birlikte, başarısızlıktan aşırı korku ve kabulsüzlük, kuralcılığın ve değişime olan olumsuz bakışın da ip uçlarını vermektedir.

“Belediyelerin politikaları ortalama kaç yıllık olmalıdır” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, farklı dağılım görülmektedir. Ancak başkanların büyük çoğunluğu, politikaların süresinin on yılın altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla yönetsel ve uzun vadeli düşünme, geleceği okuma ve kaynakların verimli kullanımı açısından, çoğunluğun rasyonel bir yaklaşım sergilediği söylenemez.

Personelin niteliğinin artırılması için alınması gereken önlemlerin neler olduğu sorulduğunda, büyükşehir belediye başkanları “performans ölçümünün yapılması” gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak il, ilçe ve beldelerde cevaplar farklılaşarak yoğun bir şekilde “personelin eğitime önem verilmesi” gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca personelin niteliğinin artırılması konusunda “eğitim verilmeli”den sonra “personelin sözleşmeli hale dönüştürülmesi” önerilmiştir. Ancak “söz hakkı verilmesi” ve “yönetime katılma” cevaplarının pek kabul görmediği dikkat çekmektedir. Dolayısıyla giderek önemi artan ve verimliliğin artırılması için dikkate alınma ihtiyacı olan insan kaynaklarına gereken önemin verildiğine ilişkin bir yaklaşım tarzının sergilendiği söylenemez.

Tablo: 10. Belediye Başkanlarının Verilen İfadelere Katılma Derecesi

İFADELER	B, Şehir (7)	İl (36)	İlçe (293)	Belde (736)
1.Bilgi teknolojilerini yönetim faaliyetlerinde kullanmak, kentlerde hizmet üretimini olumlu etkiler.	1,14	1,19	1,43	3,55
2.Sivil toplum kuruluşlarını yönetime katmak, kent yönetimini olumsuz etkiler.	4,00	3,97	3,66	2,79
3.Mevcut alışılmış yönetim uygulamalarının, yöntemlerin, yönetim ve örgüt kültürünün değiştirilmesi, önemli bir hatadır.	3,42	3,77	3,52	2,77
4.Astlara güvenmek çoğu zaman hatadır.	4,00	3,86	3,39	2,84
5.Örgütsel değişim, örgüt için bir tehdit unsurdur.	4,00	3,80	3,40	2,75
6.Kurumumuz, yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla uzmanlaşmış bir şekilde yerine getirmektedir.	3,71	3,94	3,09	2,97
7.Kent yönetimine ilişkin, bilinenlerin dışında bilinmeyen çok şeyler olabilir.	1,57	1,75	1,90	3,29
8.Kurumun ve kamu yönetiminin mevcut değerleri ve kültürüyle ters düşmek, doğru değildir.	1,85	2,47	2,44	3,25
9.Mevcut şartlar ve imkansızlıklarla çok başarılı bir belediyecilik örneği sergilemek mümkün değildir.	2,71	2,47	2,54	3,26
10.Gelişme adına hata yapmaktansa, bilinen denenmiş metotlara uygun hareket edilmesi tercih edilmelidir.	3,71	3,44	3,13	2,97
11.Yöneticilikte çok büyük hedefler koyup başarısız olmaktansa, küçük hedefler koyup başarılı olmak tercih edilmelidir.	3,42	3,36	2,99	2,99
12.Kurumdaki farklı düşünceler, kargaşaya neden olacağı için hoş görülmemelidir.	4,28	3,86	3,48	2,83
13.Hatalı bir iş yapan personele tepki gösterip eleştirerek, hatasını anlaması sağlanmalıdır.	3,00	2,58	2,53	3,13
14.Bir yöneticinin "hata yaptım" demesi çoğu zaman doğru değildir.	4,14	3,69	3,14	2,96
15.Bir belediye başkanı, belediye işleriyle, en ince ayrıntısına kadar ilgilenmelidir.	3,85	3,22	2,70	3,14
16.Bir yönetici, kurum içi bir direnç karşısında, uyumlu olmak için kararını askıya almalıdır.	3,00	3,47	3,23	2,94
17.Belediye politikalarının oluşumuna, belediye personeli dahil edilmelidir.	1,57	1,80	2,17	3,15

Tablo:10'da belediye başkanlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları görülmektedir. İfadeler "1 kesinlikle katılıyorum" dan "5 kesinlikle katılmıyorum"a doğru sıralanmıştır. 17 ifadeden 1, 7 ve 17. si olumlu olup diğerleri olumsuz ifadelerdir. Dolayısıyla 1, 7 ve 17. ifadelerin beklenen ortalama değeri 1'e yakın olması gerekmektedir. Diğer ifadelerin tamamı 5'e yakın olması gerekir. Buna göre büyükşehir, il ve ilçe sonuçlarına bakıldığında yaklaşık olarak beklenen değere yakın sonuçlar görülmektedir.

Ancak belde belediye başkanlarının ifadelerine verdikleri cevap ortalamalarında diğerlerine oranla farklı sonuçlar bulunmuştur. Örneğin 1. ifadede beklenen sonuç 1'e yakın olması gerekirken beldede bu ifade için ortalama değer 3.55 olup beklenenden oldukça uzaktır. Benzer durum hemen hemen tüm ifadeler için geçerlidir.

"Bilgi teknolojilerini yönetim faaliyetlerinde kullanmak, kentlerde hizmet üretimini olumlu etkiler" ifadesine katılma derecesi, büyükşehir, il ve ilçe belediye başkanlarında daha yüksek olmakla beraber, belde belediye başkanlarının katılmama yönünde bir eğilim sergilemeleri dikkat çekicidir.

Yönetmel açıdan özellikle belde belediye başkanlarıyla ilgili bilgi teknolojilerine yönelik olumsuz bakış eleştiriyeye açık bir noktadır. Genel olarak büyükşehirden beldeye doğru, belediyeler küçüldükçe, başkanların bu ifadeye katılmama yönündeki eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Belediye büyüklüğüyle başkanların bu ifadeye katılma dereceleri arasında bir ilişki kendini ortaya koymaktadır.

“Sivil toplum kuruluşlarını yönetime katmak, kent yönetimini olumsuz etkiler” ifadesine katılmama eğiliminin yüksek olması beklenmektedir. Verilen cevaplara göre, benzer şekilde büyük belediyelerden küçük belediyelere doğru katılmama eğiliminin arttığı görülmektedir. Bir başka deyişle, büyük belediyeler, beklendiği gibi daha çok katılmama yönünde bir tavır sergilemekte, ancak belde belediyelerinin katılmama eğiliminden, nispi olarak uzaklaştıkları görülmektedir.

“Kent yönetimine ilişkin, bilinenlerin dışında bilinmeyen çok şeyler olabilir” ifadesine, katılma eğilimi beklenmektedir. Büyükşehir, il ve ilçe belediye başkanları, beklenene yakın bir eğilim sergilemekle beraber, belde belediye başkanlarının katılmama yönünde eğilim sergilemeleri yine şaşırtıcıdır. Benzer şekilde büyük belediyelerden küçüklere doğru, katılmama eğiliminde nispi bir artış olduğu görülmektedir.

“Bir yönetici, kurum içi bir direnç karşısında, uyumlu olmak için kararını askıya almalıdır”, ifadesine, nispi farklılıklar olmakla birlikte, bütün belediye başkanları açısından daha net bir katılmama eğilimi beklenirdi. Oysa cevaplara göre, kararsızlık eğilimi ortaya çıkmaktadır.

“Belediye politikalarının oluşumuna, belediye personeli dahil edilmelidir” ifadesine, katılma eğilimi beklenmektedir. Büyükten küçüğe doğru belediyeler arasında katılma eğiliminden, yine nispi olarak giderek uzaklaştığı görülmektedir. Büyükşehir ve il belediye başkanlarının cevapları beklenene yakın olmakla beraber, özellikle ilçe ve belde başkanlarının, kararsızlık eğilimi sergiledikleri görülmekte ve belediye personelinin, politika oluşum sürecine dahil edilme eğilimi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer ifadelerde de benzer durumlar gözlenmektedir.

Sonuç

Türkiye’de yerel yönetimler birçok sorunla karşı karşıyadır. Belediye başkanlarıyla yapılan anket çalışmasında da literatürde dile getirilen sorunların önemli bir kısmına işaret edildiği görülmektedir. Yerel yönetimlerle ilgili sorunların bir kısmı örgütsel, bir kısmı merkezi yönetimle ilişkilerden kaynaklanan

sorunlardır. Ancak bu sorunlar arasında yerel yönetim literatüründe çok da üzerinde durulmayan bir sorun da üst düzey yöneticilerin yönetsel bakış ve yönetim algılamalarından kaynaklanan sorunlardır. Oysa bu sorun, yerel yönetimlerin diğer birçok sorununun ortaya çıkışında etkili olan ve araştırılması gereken bir noktadadır.

Yukarıda bu bakış açısıyla ele alınan anket çalışmasında, belediye başkanlarının sorunlara ilişkin görüşleri yanında, onların yönetsel bakışlarını ve algılamalarını ölçen bazı sorular ve ifadelerle ilişkin cevapları istenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle belediye başkanları gözüyle yerel yönetim sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ardından, yerel yönetimler içinde, kentlerin yönetiminde ön planda olan belediyeleri yöneten tepe yöneticisi başkanların algılamaları da değerlendirilerek, böylece yerel yönetim sorunları üzerindeki olası etkilere ilişkin ip uçları elde edilmeye çalışılmıştır.

Belediye başkanlarına göre belediye personellerindeki önemli eksiklik, “bilgi beceri” ve “yaratıcılık”tır. Bunlar personelle ilgili geliştirilmesi gereken unsurlardır. Belediye başkanları, aynı zamanda, yönettikleri kentlerin ve dolayısıyla belediyelerin; çevre sorunları, nüfus artışı, su sorunları, büyükşehir ve illerde ulaşım sorunlarını öncelikli sorunlar arasında görmektedir. Başkanlar belediyelerinde çalışanlar arasında birlik ve beraberliği artırmak, hizmet anlayışını değiştirmek, imar ve kentleşme sorunlarını çözmek ve halkla ilişkileri geliştirmek istemektedir. Ayrıca yönetim anlayışı ve personel niteliğini sorun olarak görmekte ve değiştirmeyi istemektedirler. Verimsizlik, plansızlık, personel disiplinsizliği, tahsilat durumları beğenilmemektedir. Bürokratik engeller, yetersiz ve niteliksiz personel, birimlerarası iletişimsizlik, maddi imkansızlıklar ve küçük belediyelerde daha çok, araç gereç eksikliği, belediyelerin başarılı işleyişini engelleyen faktörler olarak görülmektedir. Bürokrasi, yönetime katılma, yetki eksikliği ve karmaşası, belediyenin başarısını olumsuz etkileyen kurum dışı faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Başkanların yönetsel bakış ve algılamalarını belirlemeye çalışan sorulara göre, belediyeler, çevresel şartlarını sürekli ve yılda bir gözden geçirmelidir. Başarısızlık kavramı olmaması gereken bir durum olarak algılanmakta, büyük çoğunluk belediye politikalarının on yılın altında üretilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Verilen ifadelerle katılma derecelerinin istendiği sorulara göre ise, büyükşehir, il ve ilçe belediye başkanları, yaklaşık olarak beklenen değere yakın cevaplar vermişlerdir. Ancak belde belediye başkanlarının cevapları, yönetici bakışı açısından daha olumsuz eğilim sergilendiğini ve ortalamalardan uzaklaşıldığını göstermektedir. Genel olarak cevaplar incelendiğinde, büyük belediyelerden küçük

belediyelere doğru, beklenen cevaplardan nispi olarak uzaklaştıldığı, ancak özellikle bazı ifadelerde belde belediyeleri açısından beklenenden uzaklaşmanın arttığı dikkat çekicidir.

Sonuç olarak belediye başkanları, yerel yönetim yazınında da dile getirilen birçok soruna dikkat çekmiştir. Bu sorunların ortaya çıkışında, merkezi yönetim, genel kamu yönetimi, yerel yönetim sistemi ve örgütsel düzeyde etkili olan faktörler bulunmaktadır. Söz konusu sorunların ortadan kaldırılması için dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır. Her şeyden önce, il bazında kamu hizmeti üreten kurumlar arasında, yıllık hizmet planları çıkarılıp koordinasyon sağlanarak yürütülmelidir. Ani ve beklenmedik durumlarda, koordinesiz hizmet üretimi ve dağıtımına gerekli olmadıkça son verilmelidir. Böylece benzer işlemlerin ve kaynak kullanımının farklı kurumlar tarafından yapılması engellenerek vatandaş memnuniyetinde ve kaynak tasarrufunda artış elde edilebilecektir.

Ayrıca kamu kurumlarında değişimin gerçekleştirilebilmesi için değişim kültürü oluşturulmalıdır. Bunun ön şartı ise bu değişim ihtiyacının her kesim tarafından hissedilmesidir. İhtiyacın hissettirilmesinde bu değişimin çalışanlara olumlu yansıtacağı vurgulanmalıdır. Bu yansımalar maddi ödül ya da ücret farklılaşması olabileceği gibi, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve statü değişikliği şeklinde de olabilir. Atılacak bu tür adımlar hem nitelikli personel bulmayı kolaylaştıracak hem de bu personelin elde tutulmasını mümkün kılacaktır.

Personel sisteminde, çalışanların katkılarının alınması ve yönetime katılımın sağlanması için bir yapılanma da zorunlu görünmektedir. Ancak bu işin, yerel yönetimlerin tepe yöneticilerinin inisiyatifine bırakılmaması, konuya ilişkin yasal bir düzenlemeyle zorunlu hale dönüştürülmesi gerekmektedir.

Yukarıda sayılan sorunlara ilave olarak başkanlar tarafından ifade edilmeyen ancak yukarıdaki sorunları tetikleyici etkisi olan önemli bir sorun daha bulunmaktadır. Bu sorun, yöneticinin yönetim anlayışı, felsefesi ve algılamalarından kaynaklanmaktadır. Belediye başkanlarının yönetim bakışı ve algılamalarını ölçmeye çalışan cevaplardan elde edilen bulgular, bu düşünceleri destekler niteliktedir. Belediye başkanlarının adaylık öncesi ve sonrası bir eğitim sürecine tabi tutularak yönetsel alt yapılarını kuvvetlendirecek teorik bilgilendirme çalışmalarının yapılmasıyla ciddi faydalar sağlanacaktır.

Kaynakça

- Akgül, A. ve O. Çevik (2005), **İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları-**, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Balcı, Asım (2003), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed.) Asım Balcı v.d., Seçkin Yayınları, Ankara.
- Bozlağan, Recep (2003), **Belediyelerde Örgüt Geliştirme**, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yayını, İstanbul.
- Erçetin, Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.B., Nobel Yayınları, Ankara.
- Şaylan, Gencay (2000), **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, TESEV Yayınları, Yayın No: 18, İstanbul.
- Schuler, Randall S. (1981), **Personnel and Human Resource Management**, West Publishing Company, St. Paul.
- Şencan Hüner, Nihat Erdoğan (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Toprak Karaman, Zerrin (2003); “Kentsel Yönetişim-Yerel Gündem 21”, **I. Ulusal Yerel Yönetimler Çalıştayı**, Çanakkale.
- Walker, James. W. (1985), **Human Resource Planning**, 2.Printing, Grolier Incorporated, New York.
- Yalçındağ, Selçuk (1991), **Personel Yönetimi**, 4. B., Yargı Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Fatih (2003), “Belediyelerde Teknik Personelin Yeterliliği Üzerine Bir Araştırma: Büyükşehir Belediye Örneği”, **I. International Municipalities, University and Industrial Sector Cooperation Symposium**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yüksel, (2004a), **“Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı”**, Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, (2004b), **Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu**, Detay Yayınları, Ankara.

EK 1: Açık Uçlu Sorulara Belediye Başkanlarının Verdiği Cevaplar

Kentinizdeki Muhtemel Olumsuzluklar	Belediyenizde Geliştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Değiştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Beğendiğiniz Özellikler	Belediyenizde Beğenmediğiniz Özellikler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum İçi Faktörler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum Dışı Faktörler	İdealinizdeki Kent
İşsizlik	Personel-İletişim-Eğitim-Değişime Uyum	Yönet. Anlay.-Hiz. Anlay.-Vizyon-Bürokrasi-Çağdaş Yön.	Birimlerarası Dialog-İşbirliği-Çalışanların Bağlılığı	Hantallık-Verimsizlik-Plansızlık-Yön. Eksiği	Personel Fazlalığı-Yaş Ortalaması Yüksek Personel	Yasal Mevzuat-Yargılama	Huzurlu Kent-Mutlu Kent
Çevre Sorunları	İmar-Sağlıklı Kentleşme-Fen İşleri	İmar Ve Fen İşleri-Sağlıklı Kentleşme	Tasarruf-Verimlilik	Niteliksiz Personel-Eğitimsiz Pers.-Personel Fazlalığı	Maddi İmkansızlıklar	Bürokrasi	Temiz-Çevre Sorunları Olmayan
Su Sorunu	Teknik Donanım-Araç Gereç	Vatandaş Odaklılık	Bilgi İşlem-Teknoloji-Kent Bilgi Sistemi	Araç Gereç Yetersizliği	Bürokratik Engeller-Geleneksel Yapı	Kurumlararası Koordinasyon Eksikliği	Refah Seviyesi Yüksek-Yaşam Kalitesi Yüksek
Nüfus Artışı	Yeşil Alan-Park-Bahçe	Altyapı-Otopark-Kanalizasyon-Ulaşım	Araç Gereç Kapasitesi	İşlerin Düzensiz Yürütmesi-Kayıtsız İşler-İşlerde Gecikme	İş Üretmeme-Risk Almama-Sorumluluktan Kaçma	Halkın Yönetime Katılım Fırsatı Bulamaması-Halkın İlgisiz.	Avrupa Standartlarında Bir Kent
Kanalizasyon	Ekonomik Gelişmeye Katkı-İstihdam	Su	Halkla İlişkiler-Halk Katılımı-Şeffaflık-Sivil Toplum İşbir.	Çarpık Kentleşme	Makina Araç Gereç Eksiği Ve Eksikliği	Alacakların Tahsilat Güçlüğü-Borçların Ödenememesi	Yeşil-Rekreasyon Alanları-Park-Bakçesi Bol Olan
Çarpık Kentleşme-İmar-Otopark	Altyapı-Kanalizasyon-Konut-Otopark	Pers.Verimliliği-Nitelikli Pers.-Motivasyon Düş.-Eğit.Eksiği	Sorunların Çözümünde Hızlılık	Maddi İmkansızlık-Borç-Tahsilat Güçlüğü	Alt Yapı, İmar, Kentleşme	Merkezi Yönetimin Partizan Yaklaşımları-İktidar Engeli	Altyapısı İyi-Düzenli Bir Kent
Doğal Afet-Deprem-Sel	Mali Kaynak Artırımı	Muhasebe	Çevre-Temizlik	Bürokratik Gelenek-Değiş. Ayak Uyduramama-Yaratıcılık Eksiği	Yetersiz Pers-Niteliksiz Ve Eğitimsiz Pers-Teknik Eleman Ek.	Yetki Eksikliği-Yetki Karmaşası-Vesayet-Özerklik Sorunu	Kendi Kaynaklarıyla Ayakta Duran-Kaynak Sıkıntısı Olmayan

EK 1: Açık Uçlu Sorulara Belediye Başkanlarının Verdiği Cevaplar (Devam)

Kentinizdeki Muhtemel Olumsuzluklar	Belediyenizde Geliştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Değiştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Beğendiğiniz Özellikler	Belediyenizde Beğenmediğiniz Özellikler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum İçi Faktörler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum Dışı Faktörler	İdealinizdeki Kent
Cadde Ve Sokak Darlığı-Ulaşım Sorunu	Tky-Vizyon-Misyon	Hizmet Binası	Dürüstlük-Tarafsızlık-Huzur	Bilgi Ve İletişim Eksiği	Plan Ve Proje Üretilmemesi	Coğrafik Yapı-İklim	Eğitim Düzeyi Yüksek
Yerleşim Yeri Darlığı	Hizmet Anlayışı-Değişim-Verimlilik	Çevre-Temizlik	Yeterli Personel-Personel Verimliliği	Yaşlı Personel-Tembellik-Disiplinsizlik-İtaatsızlık	Birimler Arası İletişim Eksiği-Uyumsuzluk	Çarpık Kentleşme-Şmar Karmaşası-Altyapı Eksikliği	Su Sorunu Olmayan
Altyapı Yetersizliği	Ulaşım	Araç Gereç	Yenilikçi Atılımlar-Radikal Uygulamalar	Teknoloji Eksikliği	Yaratıcılık Ve Yenilikçi Beceri Eksikliği-Değişime Kapalılık	Az gelişmişlik-Kültür Seviyesinin Düşüklüğü	Turistik
Tarihi Ve Kültürel Varlıkların Sahipsizliği	Sosyal Ve Kültürel Faaliyetler-Sosyal Hizmet	Projesizlik-Plansızlık	Disiplin-Kararlılık	Çevre-Temizlik-Su	Teknolojik Yetersizlik	Hizmet Beklentilerindeki Değişmeler Ve Tutarsızlıklar	Sosyal Ve Kültürel Eksiği Olmayan
Ekonomik Sorunlar-Belediyenin Mali Sorunları	Halkla İlişkiler-Katılım-Şeffaflık-Eşitlik	İşbirliği Ruhu-Eşitlik-Adalet-Huzur-Şeffaflık-Halkın Bakışı	Düzen-Çalışma Sistemi-Mesaiye Riayet	Altyapı Eksikliği-Kanalizasyon-Yol-Park-Bahçe	Personelde Motivasyon Eksikliği-Tembellik	Sanayileşmiş Olma	Konut Sorunu Çözölmüş
Nüfus Kaybı	Teknoloji-E Belediye	Cadde Ve Sokakların Genişletilmesi	İmkansızlıkla Mücadele-Fedakarlık-Az İmkanla Çok İş	Politize Yapılanma-Eşitsiz Muamele	Personelde Partizan Tavrılar-Partizan Eğilimli Hizm. Anlay.	Eğitim Düzeyi	Ekomisi Düzelmiş-Sanayileşmiş Bir Kent
Sanayi Ve Yatırım Yetersizliği	Ekip Çalışması	Teknoloji-E Devlet	Hizmetler-Çalışmalar	Hizmetlerde Yetersizlik	Halkın Taleplerini Belediye Başkanına Doğrudan İletmesi	Teknolojik Yetersizlikler	İşsizliğin Olmadığı Bir Kent

EK 1: Açık Uçlu Sorulara Belediye Başkanlarının Verdiği Cevaplar (Devam)

Kentinizdeki Muhtemel Olumsuzluklar	Belediyenizde Geliştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Değiştirmeyi İstedikleriniz	Belediyenizde Beğendiğiniz Özellikler	Belediyenizde Beğenmediğiniz Özellikler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum İçi Faktörler	Başarılı İşleyişi Engellenen Kurum Dışı Faktörler	İdealinizdeki Kent
Eğitimsizlik	Disiplin-Planlama-Kontrol-Koordinasyon	Halk Katılımı-Halkla İlişkiler	Fiziki Yapı-İmkanlar	Geri Kalmışlık	Bina-Fiziki Yapı	Yasal Mevzuat-Yargılama	Yaşanabilir Bir Kent-Modern Örnek Bir Kent
	Su	Borçların Tasviyesi-Mali İyileşme-Özelleştirme	İmar-Düzenli Kentleşme-Altyapısı	Uygulanabilir Proje Azlığı	Meclis Üyelerinin Yetersizliği	Bürokrasi	Halk Katılımının Olduğu-Halkın Desteğini Almış Bir Kent
	Çevre	İstihdam	Sosyal Hizm.-Sos. Ve Kültür. Faal-Tarihi Ve Turis. Yerler	Yetki Yetersizliği	İdari Boşluk-Hedefsizlik-Verimsizlik	Kurumlararası Koordinasyon Eksikliği	Estetik Bir Kent
	Eğitim	Partizanlığın Uzaklaştırılması-Merk. Yön. Bask.-Mevzuatçılık	Kurumsal Yapı	Yetersiz Halkla İlişkiler	Kurum Kültürü	Halkın Yönetime Katılım Fırsatı Bulamaması-Halkın İlgisiz.	Tarihi Dokusu Korunmuş Bir Kent
	Birlik Beraberlik Ruhunu	Tarihi Ve Kültürel Yapıyı Geliştirmek	Borçsuz	Fiziki Şartlarda Yetersizlik	Çevre-Temizlik	Alacakların Tahsilat Güçlüğü-Borçların Ödenememesi	
		Tarım Hayvancılık-Ekonomik Kalkınma	Kanaatkar Personel-İtaatkar Pers.-Başkana Güven Ve Sadakat	Mesaiye Uyuşmaması-Mesai Bitiminde Hızla Uzaklaşma		Merkezi Yönetimin Partizan Yaklaşımları-İktidar Engeli	