

BELEDİYE BAŞKANLARININ VİZYON ÖLÇÜMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BELDE BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

Fatih YÜKSEL^(*)
Osman ÇEVİK^(**)
Kadir ARDIÇ^(***)

Özet: Bu çalışmanın temel amacı, belde belediye başkanlarının yönetim vizyonlarını ve değişime olan isteklerini tetkik etmektir. Verileri elde etmede mektupla anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuç, başkanların vizyoner bir eğilime sahip olmadıklarını ancak, anketteki bir soruya göre, gelişme için değişimin gerekli olduğunu düşündüklerini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Belediye, Vizyon

Abstract: The main objective of this study was elicitation of county mayors' management vision and demand for progress. A mail survey method was conducted. The result suggest that they do not have enough visioner talent. However, according to a question in the survey, the majority of them considers the progress as necessity for development.

Keywords: Municipality, Vision.

I. Giriş

Günümüzde kentsel sorunlar her geçen gün hızla artış göstermekte ve yerel yönetimlerin kaynaklarını daha verimli kullanmaları gereği ön plana çıkmaktadır. Kıt kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması ise etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Kentsel kamu politikalarının, daha geniş bir perspektiften bakılarak ve uzun vadeleri ön görerek hazırlanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada, belediye başkanları başta olmak üzere belediye yöneticilerinin nitelikleri tartışma konusu yapılmaktadır. Sözü edilen nitelikler arasında vizyoner bir niteliğe sahip olmanın öneminin arttığı görülmektedir. Günümüzde profesyonel yöneticiliğin artan önemine paralel olarak, yerel politikaları üretme ve azalan kentsel kaynakları yönlendirme noktasında bulunan belediye başkanları için önemi bir kat daha artmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; vizyoner yöneticilik nitelikleri açısından ülkemiz belde belediye başkanlarının durumunu değerlendirmektir.

II. Vizyon Kavramı ve Vizyoner Yöneticilik Nitelikleri

Vizyon, Latince "videre" kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak vizyon, daha çok bilinenden bilinmeyene doğru bir

^(*) Yrd.Doç.Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

^(**) Yrd.Doç.Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(***) Yrd.Doç.Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

bakış olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımla vizyon, gelecekte olabilecek bir durumun, önce düşüncede oluşturulmasıdır. Bir bakıma vizyon, gelecekle ilgili senaryo kurgulamak ve bu senaryo doğrultusunda sanki gerçekleşmiş gibi hareket etmektir de denebilir (Heintel, 1995:115-116 ve Heinze, 1995:80-81). Vizyon kelimesi; sezgi, düş görme, trans anlamlarını da içermektedir (Kozlu, 1996:1). “Vizyon, önemli ölçüde mevcut durumdan daha fazla istenen bir durumun ifadesidir.” (Ackoff, 1998:27).

Vizyon, bir kurumun geleceğini şekillendirmeye yönelik bir kavram olduğu için, beklenmedik durumları azaltır ve beklenmedik durumlarda da yapılabilecek önlemleri ortaya koyar. Bu durum ise kurumun başarısını artırır ve benzer kurumlar arasında öne çıkmasını sağlar. Vizyon, yön gösterdiği için, gereksiz bir çok işlemin ve verimsiz bir sürü işin önüne geçilmesine katkı sağlar. Nitekim vizyonsuz bir kurum, rotasız bir gemiye benzetilmektedir. Bir başka deyişle vizyonun varlığı, kurumu, yaratıcılığa ve rasyonel davranışa iterken, yokluğu, kaosa ve başarısızlığa sürükleyeceği ifade edilmektedir. Ancak vizyondan beklenen yararların sağlanmasında, her ne kadar daha çok üst düzeye ilişkin bir işlev gerekli olsa da vizyonun oluşturulması sürecinde çalışanların katılımının önemi vurgulanmalıdır. Vizyon oluşumuna katkı sağlayan bireylerin, vizyonu benimsemesi ve uygulamasının çok daha sorunsuz olacağı açıktır(Ülgen ve Mirze, 2004:180).

Vizyon kavramına sadece geleceği tahmin anlamı yüklemek yeterli değildir. Aynı zamanda geleceğin, tahminler doğrultusunda oluşturulması anlamı da gözardı edilmemelidir. Vizyoner yöneticiler, bir anlamda bilim kurgu gibi bir gelecek oluştururlar. Ancak bu işi rastgele değil, düşlerinin gerçekleşmesi için detaylı planlar yaparlar. Bu nedenle de vizyon, bir bakıma düşlerle gerçekleri dengeleyebilme ve kurgulayabilme işidir. Vizyoner yöneticilere, bu konuda önemli roller düşmektedir. Çünkü kurumun var olan gerçeklerini net bir şekilde değerlendirip, bunları, oluşturdukları düşlerine ulaşmada bir destek olarak kullanırlar. Bu şekilde bugünden geleceğe, gerçeklerden gerçekleşebilir düşlere doğru rollerini yerine getirirler. Dolayısıyla vizyon kavramına, ilk dönemlerden farklı anlamlar yüklenmekte ve dolayısıyla vizyon sahibi yöneticilerin yaptıkları iş de böylece bilimkurgu işinden farklılaşmaktadır(Erçetin, 2000:93-94).

Vizyon, örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa oluşturur. Bunlar tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için rehber görevi görür ve bir çok düzenleme, bu doğrultuda gerçekleştirilir. Hedeflere ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon sayesinde ortaya konur (Quigley, 1998:25). Çünkü vizyon, kurumun gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Dolayısıyla vizyon, kurumun geleceğinin oluşturulmasında temel yönlendiriciler olduğuna göre, vizyon sahibi olmayan ya da vizyonu geniş olmayan yöneticilerin bulunduğu kurumların, ciddi sorunlar içinde bulunabileceğini ifade etmek bir kehanet olmayacaktır. Vizyonu olmayan bir kurum, anayasası olmayan bir ülkeye benzetilebilir. Bu durum, temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre,

ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, kurumun varlığını tehdit edebilecektir (Yüksel, 2004:72).

Aynı zamanda vizyon, kurumsal bazda paylaşıldığı oranda kıymet ifade eder. Bütün bir kurum tarafından paylaşılmamış bir vizyondan, beklenen sonuçlar ortaya çıkmayacaktır. Çalışanlar tarafından benimsenip paylaşılsa da kuruma olan bağlılığın arttığı ve dolayısıyla da yönetsel etkinliğe olumlu katkı sağladığı görülmektedir (Burnside, 1994:13).

Vizyonun, temelde geleceği görme ve tasarlama olarak ifade edilebileceği hatırlanırsa, gelecek yönelimli bir kavram olduğu için, günümüz yöneticilerinin doğal olarak vazgeçilmez bir özelliği haline geldiği görülmektedir. Bugün kurumların geleceğine şekil veren ve gelecekte bulunabileceği noktanın belirlenmesinde, özellikle üst düzey yöneticilerin vizyonları belirleyici olmaktadır. Nitekim stratejik karar alma noktasında bulunan bir yöneticinin, yürütmeye ilişkin görevleri yerine getiren bir yöneticiden daha vizyon sahibi, daha bilge olması gereği söz konusudur (Stoney, 2001: 31).¹

Vizyoner yöneticilik nitelikleri ise genel olarak; kurumu tanıma, kurum dışı değişimi analiz etme, vizyonlara uygun stratejiler geliştirme, vizyonu paylaşarak kurumsallaştırma ve inandırabilme, riske girebilme, algılama ve geliştirme, kararlı olma, statükoya kapalı-yeniliğe açık olma, daima daha iyi bir geleceği düşünme, disiplinli olma fakat sindirici olmama, etrafına umut verme, detaylara yoğunlaşmama, çalışanlara iradelerini kullanma imkanı tanıma ve bir şeyler yapmak isteyenleri destekleme, yaratıcı olma, güvenilir olma, başarısızlıktan korkmama, farklı düşünceleri hoşgörülle karşılama ve astlara güvenme, işbirliği duygusunu geliştirme şeklinde sıralanabilir (Manske, 1994:9-75 ve Erçetin, 2000: 89-91).

III. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

A. Araştırmanın Amacı

Günümüzde ortaya çıkan sorunlar yöneticilerin, özellikle belediye başkanlarının; sıra dışı olmalarını, bir başka deyişle çevresel şartları iyi gözlemleyip analiz etmelerini ve bu doğrultuda tasarımda bulunmalarını, mümkün olduğu kadar geleceğe hazırlıklı olmalarını, kısaca vizyoner bir niteliğe sahip olmalarını gerekli kılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı; Türkiye'deki belde belediye başkanlarının sözü edilen bu vizyoner niteliklere ne derece sahip olduklarını belirlemektir.

¹ Christopher Stoney; "Strategic Management or Strategic Taylorizm? A Case Study into Change Within a UK Local Authority", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No: 1, 2001, s. 31.

B. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma, Türkiye'deki tüm belde belediye başkanlarını kapsamaktadır. Diğer belediye başkanları (büyük şehir, alt kademe, il, ilçe) araştırmaya dahil edilmemiştir.

IV. Araştırma Yöntemi

A. Veri toplama

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan ve 17 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. Araştırmanın ana kütesini oluşturan yaklaşık 2000* belde belediyesine anketler gönderilmiş, araştırmanın kaleme alındığı ana kadar, 742 dönüş sağlanmıştır.

B. Anketin Hazırlanması

Hazırlanan anket formu, kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. 17'inci soruda, katılma derecesinin istendiği 17 alt ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler 5'li Likert tipindedir. Başkanların her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkka katılma derecelerini gösteren “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şikkı işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5 olarak belirlenmiştir.

Anket soruları, literatür taraması ve başkanlarla yapılan görüşmeler sonunda, vizyoner yöneticilik nitelikleri göz önüne alınarak geliştirilmiştir.

C. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve bulgular tablolaştırılarak analiz edilmiştir. Ayrıca önemli görülen bazı sorulara verilen cevapların karşılaştırmalı analizleri de yapılmıştır. Verilerimizin geneli nominal veriler olduğu için yapılan karşılaştırmalar Ki-Kare analizi yardımıyla yapılmıştır.

Yapılan ankette yer alan bütün 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

* 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu gereğince, belde belediyeleri sayısında bir değişme söz konusu olmuştur. Ancak araştırmanın tamamlanması aşamasına kadar son rakamlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne konuyla ilgili bilgiler henüz ulaşmadığı için kişisel girişimlerle tespit edilebildiği ölçüde yaklaşık bir sayı verilmiştir.

(Coranbach Alfa katsayısı) = 0,53 olarak bulunmuştur. Bu da yapılan anketin orta düzey bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

V. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Ankete katılan 742 belediye başkanının %38,4'ü 46-55, %36,1'i 36-45, %11,5'i de 56-+ yaşlarındadır. (%5,9'u cevap vermemiştir). Dolayısıyla ankete cevap veren belediye başkanlarının %86'sı 36 yaş üzerindedir.

Ankete katılan belediye başkanlarının, %66,9'u ilk-orta-lise, %31,7'si üniversite, %1,1'i lisans üstü eğitime sahiptir. (%0,9'u cevap vermemiştir). Dolayısıyla ankete katılan belediye başkanlarının, ağırlıklı olarak üniversite altı eğitim alanlar oldukları, ancak üniversite mezunu olanların oranının da az olmadığı (1/3) görülmüştür.

Üniversite mezunu belediye başkanları, bitirdikleri fakülterlere göre sıralandığında, ilk sırayı mühendislik fakültelerinin bir bölümünden, ikinci sırayı İİBF-İTİA-Siyasal ve Fen-Edebiyat fakültesi mezunları, en son sırayı ise Hukuk fakültesi mezunlarının aldığı görülmüştür.

Kaç dönemdir başkanlık yaptıklarına ilişkin soruya ise başkanların %61,9'u son yerel seçimlerle iş başına geldiklerini, %27,9'u iki dönemdir, %7,5'i son üç dönemdir, %2,2'si de son dört dönemdir başkanlık yaptıklarını belirtmişlerdir. (%0,5'i cevap vermemiştir).

Tablo 1: Değişim Kavramının Belediye Başkanlarına Göre İfadesi (İki Cevap) ve Personeldeki Eksiklik (İki Cevap)

	Değişim Kavramı				Personeldeki Eksiklik				
	Frekans		Yüzde			Frekans		Yüzde	
	1.cev.	2.cev.	1.cev.	2.cev.		1.cev.	2.cev.	1.cev.	2.cev.
Cevap Yok	22	334	3,0	45,0	Cevap Yok	23	148	3,1	19,9
Gereklilik	630	2	84,9	0,3	Teknik bilgi	256	3	34,5	0,4
Sıkıntı	14	28	1,9	3,8	Eğitim seviyesi	144	55	19,4	7,4
Gereksizlik	2	4	0,3	0,5	Bilgi-beceri	146	77	19,7	10,4
Umut	54	325	7,3	43,8	Yönetme yeteneği	40	25	5,4	3,4
Endişe	10	10	1,3	1,3	Yaratıcılık	82	160	11,1	21,6
Karamsarlık	3	9	0,4	1,2	Değişime uyum	34	114	4,6	15,4
Diğer	7	30	0,9	4,0	Grup çalışması	11	144	1,5	19,4
Toplam	742	742	100,0	100,0	Diğer	6	16	0,8	2,2
					Toplam	742	742	100,0	100,0

Değişim kavramının zihinlerde çağrıştırdığı iki ifade konusunda, ankete katılan belediye başkanlarının ilk verdikleri cevaplarda, %84.9 gibi yüksek bir oranda “*gereklilik*” ifadesi üzerinde durulmuştur. İkinci kullandıkları ifadelerin ise, %43.8 ile “*umut*” üzerinde yoğunlaştığı dikkati çekmektedir. Dolayısıyla değişim kavramı, genel olarak belediye başkanları tarafından gerekli bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Başkanların belediye personeline gördükleri iki eksiklik konusunda, birinci cevaplarda en fazla %34,5 oranında “*teknik bilgi*”, ikinci cevaplarda ise, en fazla %21,6 ile “*yaratıcılık*” belirtilmiştir. “*Yaratıcılığın*” ilk sıralarda belirtilen temel eksikliklerden biri olması, ankete katılan belediye başkanlarının değişim eğilimlerinin bir ifadesi olarak düşünülebilir.

Tablo 2: *Personel Niteliğinin Artırılması ve Kurumun Geleceğe Hazırlanması*

Personel Niteliğinin Artırılması			Kurumun Geleceğe Hazırlanması		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cevap Yok	5	0,7	Cevap Yok	5	0,7
Eğitim verilmeli	382	51,5	Mevcut uygulamaya bağlı kalınarak	19	2,6
Ücretler artırılmalı	40	5,4	Denetim artırılarak	69	9,3
Disiplin ve denetim artırılmalı	86	11,6	Kurallara tavizsiz uyularak	136	18,3
Söz hakkı verilmeli	29	3,9	Kurum ve çevresi analiz edilerek	222	29,9
Yönetime katılmalı	45	6,1	Gelir kaynakları artırılarak	281	37,9
Performans ölçümü yapılmalı	50	6,7	Diğer	10	1,3
Sözleşmeli hale dönüştürülmeli	98	13,2	Toplam	742	100,0
Diğer	7	0,9			
Toplam	742	100,0			

Personelinizin niteliğinin artırılması konusunda alınması gerekli en etkin önlem aşağıdakilerden hangisidir? sorusuna verilen cevaplara göre, belediye personelinin niteliğinin artırılması konusunda önerilen çözümlerin %51,5’inin “*eğitim verilmesi*” ile ilgili olduğu görülürken, en az, “*söz hakkı verilmesi*” bir çözüm olarak gösterilmiştir. Personel niteliğinin artırılması için temel önerinin eğitim olduğu, ancak “*söz hakkı verme*” ve “*yönetime katılma*” gibi önerilerin en az kabul edilenler arasında olduğu görülmektedir. Burada personel niteliğinin artırılması için eğitim verilmesi, uygun bir çözüm önerisi

olabilir. Ancak kendini ispat etme fırsatı verilmemesi ya da mevcut yetenek ve becerilerini kullanmanın anlamsız olması nedeniyle, aslında var olan niteliklerin ortaya çıkmamış olma olasılığı göz önüne alınarak, “söz hakkı verme” ve “yönetime katılma” çözüm önerisinin daha ön sıralarda yer alması daha anlamlı olabilirdi.

Bir kurum geleceğe sizce nasıl hazırlanır? sorusuna verilen cevaplara göre, kurumun geleceğe hazırlanması konusunda, başkanların %37,9’unun “gelir kaynakları artırılarak” şeklinde verdiği cevaplar, belde belediyelerinin kaynak sorununun önemli bir durumda olduğunu göstermektedir. Yine başkanların %29,9’unun “kurum ve çevresi analiz edilerek” şeklinde verdiği cevap vizyoner bir yaklaşıma işaret etmektedir.

Burada vizyoner yöneticilik nitelikleri arasında sayılan “kurum ve çevresinin analiz edilmesi” cevabını verenlerle hiç cevap vermeyenler çıkarıldığında, geriye kalan yaklaşık %70 oranındaki cevap türünün vizyonla çeliştiği bir gerçektir. Dikkat edilirse bu oran içinde yer alan, “mevcut uygulamalara bağlı kalmak”, “denetim artırmak”, “kurallara tavizsiz bağlı kalmak” ve “gelir kaynaklarını artırmak” gibi öneriler vizyonu desteklememekte ve hatta çelişmektedir. En azından vizyona işaret etmediği ortadadır. Aynı zamanda bu ifadeler, *değişime* de işaret etmemektedir. Dolayısıyla her ne kadar yukarıdaki bir başka soruda *değişim* büyük bir çoğunluk tarafından bir gereklilik olarak görülse de, elde edilen sonuçlar bu cevabı desteklememektedir. Oysa özellikle mevcut uygulamalara ve kurallara bağlı kalmak *değişimin* tam tersi, statükoya işaret etmektedir. Dolayısıyla *değişim* bir gereklilik olarak görülse bile, önemli bir oranda belediye başkanı tarafından *değişimin* izlenmesi için gerekli olan “kurum ve çevresinin analiz edilmesinin” birinci derece öncelik olmadığı görülmektedir.

Tablo 3: Risk Üstlenme ve Başkanın Kendisini Tanımladığı Sıfat

Risk Üstlenme			Başkanın Kendisini Tanımladığı Sıfat		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cevap yok	1	0,1	Cevap yok	2	0,3
Her zaman	238	32,1	Az ile yetinmeyen	294	39,6
Çoğunlukla	201	27,1	Kanaatkar	230	31,0
Bazen	243	32,7	Mevcut ile yetinen	96	12,9
Nadiren	42	5,7	Kolay beğenmeyen	120	16,2
Hiç	17	2,3	Toplam	742	100,0
Toplam	742	100,0			

Amaçlara ulaşmak için risk üstlenip üstlenmediklerine ilişkin sorular bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo:3'te görülmektedir. Vizyoner yöneticilik nitelikleri arasında kabul edilen bu nitelik açısından başkanların verdikleri cevapların önemli bir kesimi, “her zaman” ve “çoğunlukla” ifadeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Genel olarak “çoğunlukla” ve “her zaman” risk üstlenirim ifadeleri yakın cevaplar olarak birlikte değerlendirilince %59,2'ye ulaşmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan belediye başkanları, risk üstlenme konusunda isteksizlik beyan etmemişlerdir. Ancak, %32.7 gibi, azımsanmayacak bir oranda ise, “bazen” cevabı verilmiştir. Bu oran ankete katılanların yaklaşık 1/3'üdür.

Bir yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız? sorusuna verilen cevapların dağılımına göre, başkanların %39,6'sı kendilerini “az ile yetinmeyen” olarak tanımlarken, %31,0'ı ise “kanaatkar” olarak tanımlamıştır. “Kanaatkar” ifadesiyle “mevcut ile yetinen” ifadelerine verilen cevaplar birleştirildiğinde ise %43,9 gibi bir oran ortaya çıkmaktadır. Genel olarak belediye başkanlarının kendilerini “az ile yetinmeyen” ve “kolay beğenmeyen” olarak ifade etmeleri vizyon açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Nitekim bir başarıya ulaştıktan sonra yeni bir başarıyı hedeflemek ve mevcut durumu sürekli yeterli bulmamak vizyoner yöneticilik nitelikleri arasında yer almaktadır. Ancak başkanların yaklaşık yarıya yakını için, aynı olumlu değerlendirmeyi yapmak mümkün gözükmemektedir

Tablo 4: Başkanların Kente İlişkin Düşleri ve Çevre Tanımı

Kente İlişkin Düşleri			Çevre Tanımı		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cevap yok	8	1,1	Cevap yok	13	1,8
Bilinenlerle sınırlı şeyler	44	5,9	Çok değişken	87	11,7
Bilinenlerle sınırlı olmayan şeyler	241	32,5	Değişken	384	51,8
Anlamsız karmaşık şeyler	4	0,5	Kararsızım	39	5,3
Olması çok güç şeyler	94	12,7	Durgun	200	27,0
Olması muhtemel şeyler	351	47,3	Çok durgun	19	2,6
Toplam	742	100,0	Toplam	742	100,0

Kente ilişkin düşleriniz varsa bunları nasıl nitelendirirsiniz? sorusuna başkanların %47,3'ü “*olması muhtemel şeyler*” olarak cevap verirken, %32,5'i “*bilinenlerle sınırlı olmayan şeyler*” olarak cevap vermişlerdir. Yine sadece %12.7'si “*olması çok güç şeyler*” ifadesini kullanmıştır. Vizyoner bir bakış ise, düşünce ufkunun geniş olmasını ve olası şeylerin dışında, bir takım sınırların ötesine geçmeyi, kısaca farklı düşünmeyi gerekli kılar. Oysa farklı düşünce ise, aslında çok kişiye göre olması güçtür. Ancak vizyoner bir yaklaşım, “*olması çok güç şeyler*”i de düşünerek sıra dışı, yerleşik bir takım kalıpların ve süreçlerin yıkılmasını gerektirir. Bu anlamda, “*bilinenlerle sınırlı olmayan şeyler*” tanımı olumlu olarak değerlendirilebilirken, “*olması muhtemel şeyler*” ifadesi aynı şekilde değerlendirilmeyebilir.

Kurumunuzun bulunduğu çevreyi aşağıdaki hangi ifadeyle tanımlarsınız? sorusuna verilen cevaplarına göre, stratejik ve geleceğe yönelik bir bakışın önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilecek bu soruya, başkanların %52.8 gibi önemli bir kısmı “*değişken*” ve sadece %11.7'si “*çok değişken*” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda çevrelerini “*kararsız*”, “*durgun*” ve “*çok durgun*” gibi genel olarak olumsuz olarak değerlendirilebilecek şekilde tanımlayanlar bir araya toplandığında, %34.9 gibi küçümsenmeyecek bir oran ortaya çıkmaktadır. Alınan cevaplara göre, her ne kadar değişim çoğunlukla bir gereklilik olarak görülse bile, başkanların değişimin izlenmesi ve analiz edilmesi konusunda istenen düzeyde olduklarını söylemek mümkün gözükmemektedir.

Tablo 5: Çevresel Şartların Gözden Geçirme Sıklığı ve Üretilen Politikaların Süresi

Çevresel Şartların Gözden Geçirme Sıklığı			Üretilen Politikaların Süresi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cevap yok	4	0,5	Cevap yok	37	5,0
Yılda	150	20,2	3 – 6 ay	32	4,3
İki Yılda	39	5,3	6 ay – 1 yıl	58	7,8
Üç Yılda	16	2,2	1 – 2 yıl	45	6,1
Dört yıl ve üstü	12	1,6	2 – 4 yıl	94	12,7
Sürekli	521	70,2	4 – 6 yıl	155	20,9
Toplam	742	100,0	6 – 10 yıl	90	12,1
			10 yıl ve üstü	231	31,1
			Toplam	742	100,0

Kurumunuzun bulunduğu çevre ne kadar sıklıkla gözden geçirilmelidir? sorusuna verilen cevaplara göre “*sürekli*” diyenlerin oranı %70.2'dir. Dolayısıyla bu sonuç, vizyoner bir yaklaşım açısından olumlu olarak

değerlendirilebilir. Çünkü geleceğin oluşturulmasında, olası olumsuzluklardan korunulmasında ve olumlu sonuçlardan ise yararlanılmasında, çevresel şartların sürekli gözden geçirilmesi oldukça önemlidir. Ancak başkanların %20,2'sinin, çevresel şartların “yilda” bir gözden geçirilmesini yeterli bulmaları vizyoner bir yaklaşımı sınırlamaktadır.

Belediyelerin, ortalama ne kadarlık süreleri kapsayan politikalar üretmeleri uygun olur? sorusuna verilen cevaplara göre, belediye politikalarının 10 yıl ve üzeri süreleri kapsamı gerektiğini düşünenlerin oranı %31,1'dir. Oysa vizyonun temel nitelikleri arasında yer alan uzun vadeli düşünme ve tasarlama gereği açısından bu oranın, daha yüksek olması beklenirdi. Aynı zamanda belediye başkanlarının önemli bir kısmının, 10 yıl altında süreleri kapsayan politikalar üretmeleri yönünde bildirdikleri kanaati olumlu karşılamak mümkün değildir. Vizyoner bir yaklaşımın benimsenmesinde, 10-30 yıl ve belki de daha uzun sürelerin hesaba katılması gerekli ve etkili olmaktadır. Belediyelerde, uzun vadeli politika geliştirilmemesinin olumsuz sonuçları fazlasıyla hissedilmesine rağmen, belediye başkanlarının %63.9 gibi önemli bir kesiminin, 10 yıldan daha kısa süreli politika üretilmesinden yana aldıkları tavır şaşırtıcıdır.

Tablo 6: Başarısızlık Kavramının Çağrıştırdığı İfade (2 cevap)

	Frekans		Yüzde		Toplam Yüzde	
	1.cev.	2.cev.	1.cev.	2.cev.	1.cev.	2.cev.
Cevap yok	63	345	8,5	46,5	8,5	46,5
Olmaması gerekir	453	3	61,1	0,4	69,5	46,9
Olması gerekir	30	3	4,0	0,4	73,6	47,3
Kabul edilemez	121	255	16,3	34,4	89,9	81,7
Başarının anahtarı	58	80	7,8	10,8	97,7	92,5
Çok doğal	17	56	2,2	7,6	100,0	100,0
Toplam	742	742	100,0	100,0		

Başarısızlık kavramının zihninizde çağrıştırdığı iki ifade hangisidir? sorusuna birinci cevap olarak, başkanların %61.1'i “*olmaması gerekir*” derken, %16,3'ü “*kabul edilemez*” demiştir. “*kabul edilemez*” ifadesi ikinci cevaplarda %34,4'e yükselmektedir. Başarısızlık elbette istenen bir durum olmamakla birlikte, başarısızlığın kabul edilmesinin başarıya imkan hazırladığı ve daha büyük başarılar için genel olarak başarısızlığın kabul edilebilmesi, vizyoner bir yaklaşım için gereklidir. Ancak başkanların ilk anda başarısızlık kavramına verdikleri tepki, kabul edilebilir olmadığı yönündedir. Oysa başarısızlığın kabul edilmemesinin, önemli başarısızlıklara davetiye çıkarabileceği unutulmamalıdır.

Her iki durumda da, “başarının anahtarı” ya da “çok doğal” olarak kabul edenlerin oranı, oldukça düşüktür.

Tablo 7: Belde Belediye Başkanlarının Verilen İfadelere Katılma Derecesi

İFADELER	Ortalama
Bilgi teknolojilerini yönetim faaliyetlerinde kullanmak, kentlerde hizmet üretimini olumlu etkiler.	3,56
Sivil toplum kuruluşlarını yönetime katmak, kent yönetimini olumsuz etkiler.	2,79
Mevcut alışılmış yönetim uygulamalarının, yöntemlerin, yönetim ve örgüt kültürünün değiştirilmesi, önemli bir hatadır.	2,79
Astlara güvenmek çoğu zaman hatadır.	2,85
Örgütsel değişim, örgüt için bir tehdit unsurudur.	2,75
Kurumumuz, yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla uzmanlaşmış bir şekilde yerine getirmektedir.	2,97
Kent yönetimine ilişkin, bilinenlerin dışında bilinmeyen çok şeyler olabilir.	3,30
Kurumun ve kamu yönetiminin mevcut değerleri ve kültürüyle ters düşmek, doğru değildir.	3,25
Mevcut şartlar ve imkansızlıklarla çok başarılı bir belediyecilik örneği sergilemek mümkün değildir.	3,25
Gelişme adına hata yapmaktansa, bilinen denenmiş metotlara uygun hareket edilmesi tercih edilmelidir.	2,98
Yöneticilikte çok büyük hedefler koyup başarısız olmaktansa, küçük hedefler koyup başarılı olmak tercih edilmelidir.	2,99
Kurumdaki farklı düşünceler, kargaşaya neden olacağı için hoş görülmemelidir.	2,84
Hatalı bir iş yapan personele tepki gösterip eleştirerek, hatasını anlaması sağlanmalıdır.	3,13
Bir yöneticinin “hata yaptım” demesi çoğu zaman doğru değildir.	2,99
Bir belediye başkanı, belediye işleriyle, en ince ayrıntısına kadar ilgilenmelidir.	3,15
Bir yönetici, kurum içi bir direnç karşısında, uyumlu olmak için kararını askıya almalıdır.	2,94
Belediye politikalarının oluşumuna, belediye personeli dahil edilmelidir.	3,16

Bu tabloda belediye başkanlarının, verilen ifadelerle katılma derecelerinin (birden beşe ve kesinlikle katılıyorumdan kesinlikle katılmıyorum doğru) dağılımı görülmektedir.

Vizyoner bir başkanın, statükoya kapalı yeniliğe açık olan, riske girebilen, başarısızlıktan korkmayan, yaratıcı olan, daima daha iyi bir geleceği düşünen, etrafına umut veren, farklı düşünceleri hoşgörüle karşılayan, çalışanlara iradelerini kullanma imkanı tanıyan, astlara güvenen, işbirliği duygusunu geliştirmeye çalışan, bir şeyler yapmak isteyenleri destekleyen, detaylara yoğunlaşmayan, kurum dışı değişimi analiz eden, kararlı olan bir yönetici olması gerekir. Dolayısıyla böyle bir başkanın, vizyonla ilgili yukarıdaki ifadelerden ilk ve son ifadelerle kesinlikle katılıyorum(en azından katılıyorum), diğer ifadelerle ise kesinlikle katılmıyorum(en azından katılmıyorum) şeklinde cevaplar vermesi beklenirdi. Ancak tablodan da görüldüğü üzere tüm ifadelerle kararsızına yakın cevaplar verilmiştir. Yukarıda değişimi isteyen başkanların buradaki sonuçlara göre, vizyoner niteliklere uygun bir eğilim ortaya koymadıkları görülmektedir.

Tablo 8: Başkanların (Yaş, Eğitim ve Başkanlık Yaptıkları Döneme Göre) Vizyonlarına İlişkin Ortalamaları

	Yaş 1	Yaş 2	Yaş 3	Eğit 1	Eğit 2	Dön.1	Dön.2	Dön. 3
17 a	3,56	3,58	3,53	3,58	3,50	3,58	3,42	3,77
17 b	2,79	2,79	2,82	2,85	2,69	2,80	2,81	2,70
17 b	2,76	2,78	2,78	2,79	2,72	2,80	2,77	2,63
17 d	2,80	2,87	2,94	2,86	2,83	2,85	2,88	2,79
17 e	2,77	2,76	2,70	2,76	2,73	2,76	2,76	2,68
17 f	2,90	3,00	3,11	3,03	2,84	2,93	3,04	3,06
17 g	3,28	3,35	3,24	3,36	3,16	3,31	3,18	3,50
17 h	3,25	3,24	3,27	3,34	3,05	3,31	3,11	3,27
17 i	3,25	3,24	3,28	3,30	3,13	3,29	3,10	3,45
17 j	2,89	2,96	3,21	3,06	2,81	3,01	2,92	2,92
17 k	2,89	3,07	3,07	3,08	2,80	2,99	2,97	3,01
17 l	2,78	2,89	2,87	2,88	2,73	2,82	2,83	2,97
17 m	2,99	3,33	3,06	3,18	3,02	3,12	3,07	3,34
17 n	2,96	3,00	2,91	2,94	3,01	2,94	3,07	2,79
17 o	3,16	3,15	3,10	3,26	2,91	3,23	2,99	3,06
17 p	2,82	3,01	3,09	2,95	2,91	2,95	2,93	2,85
17 r	3,16	3,22	3,02	3,21	3,04	3,15	3,10	3,38

Yukarıdaki Tablo:8'de belde belediye başkanlarının vizyonlarını ölçmeye yönelik olarak sorulan 17. sorudaki ifadelerle verilen cevaplar,

yaşları(25-35; 36-55 ve 56-+), eğitim düzeyleri(Orta öğrenim ve altı, üniversite ve yukarısı) ve kaç dönemdir(bir , iki ve üç ve daha fazla dönem) başkanlık yaptıklarına göre düzenlenmiştir.

Tablo:8'e göre, ilgili soruya verilen cevaplarda yaş, eğitim ve dönem grupları içerisinde ortalamalar küçük de olsa farklılıklar göstermektedir. Ancak Scheffe testine göre bu farklılıkların istatistiksel açıdan bir anlamı olmadığı tespit edilmiştir. Yani başkanların adı geçen sorulara verdikleri cevaplar yaşları, eğitim düzeyleri ve kaç dönemdir başkanlık yaptıklarına göre değişmemektedir.

Ayrıca araştırmaya dahil olan belde belediye başkanlarının sorulara verdikleri cevaplar arasında, vizyoner bir bakış açısını tespit edebilmek amacıyla, anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığı, Ki-kare analizi yardımıyla test edilmiş ve bunlar içerisinde sadece birkaç tanesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunlar da aşağıda verilmiştir.

Başkanların, 'eğitim düzeyleri' ile 'belediyelerin ne kadar süreleri kapsayan politikalar üretmesi gerektiği' konusundaki görüşleri arasında yapılan Ki-kare analizi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunmuştur (P=0,006). Başkanların eğitim düzeyleri arttıkça daha uzun vadeli politikalar üretilmesi gerektiği kanaati artmaktadır.

'Eğitim düzeyleri' ile 'kurumun geleceğe hazırlıklı olmasının nasıl sağlanacağı' arasında yapılan Ki-kare analizi sonucunda da anlamlı bir ilişki bulunmuştur (P=0,000). Eğitim düzeyi arttıkça vizyoner bir eğilim ortaya çıkmakta ve mevcut uygulamalara bağlı kalarak değil, kurumun çevresinin analiz edilmesi ağırlık kazanmaktadır.

'Eğitim düzeyleri' ile 'alışılmış yönetim uygulamalarının değiştirilmesinin bir hata olduğu' görüşüne katılıp katılmamaları ile ilgili olarak verdikleri cevaplar için yapılan Ki-kare analizi sonucu anlamlı bir ilişki bulunmuştur.(P=0,002). Buna göre eğitim düzeyi arttıkça, alışılmış yönetim uygulamalarının değiştirilmemesi gerektiği fikrine katılım azalmıştır. Yani eğitim düzeyi arttıkça eski usullerin bırakılması gerektiği kanaati artmaktadır.

'Eğitim düzeyleri' ile 'gelişme adına hata yapmaktansa bilinen denenmiş metotlar uygulanmaya devam edilmelidir' ifadesine katılıp katılmamaları ile ilgili olarak verdikleri cevaplar için yapılan Ki-kare analizi sonucu anlamlı bir ilişki bulunmuştur.(P=0,008). Buna göre eğitim düzeyi arttıkça, bu ifadeye katılma düzeyi azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan başkanlar hata yapılırsa bile yeni metotlar denenmesi konusunda fikir beyan etmektedirler.

VI. Sonuç

Türkiye'deki belde belediye başkanlarının durumlarını, vizyoner yönetici nitelikleri açısından, ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın bulguları, araştırma kapsamındaki başkanların vizyoner yönleri konusunda ipuçları vermektedir. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı bulguları, aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

Belediye başkanlarının büyük çoğunluğu, değişimi bir gereklilik olarak görmelerine rağmen, diğer sorulara verilen cevaplar vizyoner bir eğilim ortaya koymamaktadır. Dolayısıyla, her ne kadar *değişim* büyük bir çoğunluk tarafından bir gereklilik olarak görülmekte ise de, elde edilen sonuçlar bunu desteklememektedir. Özellikle mevcut uygulamalara ve kurallara bağlı kalma yönündeki eğilim, değişimin tam tersi, statükoya işaret etmektedir.

Araştırmanın bazı bulguları, ülkemiz belde belediye başkanlarının, vizyoner yöneticilik niteliklerine belli noktalarda uygun eğilimler gösterdiklerini, özellikle eğitim düzeyi yükseldikçe bu eğilimlerin de arttığı, ancak bir çok noktada ise, sözü edilen niteliklerden uzaklaşmalarını ortaya koymaktadır. Bu sonucun ise, ülkemiz belde belediyelerinin içinde bulunduğu sorunların tek nedeni olarak gösterilmesi elbette mümkün değildir. Ancak, sorunların azaltılmasında ve hatta ortaya çıkmasının engellenmesinde, ciddi katkıları olacağı da açıktır. Dolayısıyla, yerel sorunlar ve çözümlerine ilişkin yapılan tartışmaların bir çoğunda gözden kaçırılan ve pek üzerinde durulmayan, ancak etkileri olabilecek vizyoner bir yaklaşımın benimsenmesine olan ihtiyaç ortadadır.

Belde yönetimine ilişkin, çağdaş bir bakış açısı geliştirmeyi hedefleyen bu çalışmanın, farklı boyutlarıyla yeni bir takım çalışmalarla desteklenmesi halinde, giderek çözümü güçleşen yerel sorunların azaltılmasına olumlu katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Kaynaklar

- Akgül, Aziz ve Osman Çevik. (2005), İstatistiksel Analiz Teknikleri – SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları-, 2. Baskı, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Ackoff, Russell L. (1998), “A Systemic View of Transformational Leadership”, Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, No: 1.
- Burnside, Robert M. (1994), “Visioning: Building Pictures of the Future”, Managing Innovation, (Ed.) Jane Henry and David Walker, Sage Publ. London.
- Erçetin, Şule. (2000) Lider Sarmalında Vizyon, 2.B., Nobel Yayınları, Ankara.
- Heintel, Peter. (1995), “Vizyon ve Öz Yapılanma”, Vizyon Yönetimi: Önceden Düşürülmüş Başarı, I.B., (Der.) Ullrich Sollmann ve Roderich Heinze, (Çev.) Veli Karaöz, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Heinze, Roderich. (1995), “Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen’in Galaksilerarası Vizyon Arama Gezisi”, Vizyon Yönetimi: Önceden Düşürülmüş Başarı, I.B., (Der.) Ullrich Sollmann ve Roderich Heinze, (Çev.) Veli Karaöz, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Kozlu, Cem. (1996), Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, 4. B., Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, Yayın No: 335, Ankara.

- Manske, Fred. (1994), Etkili Liderliğin Sırları, Kara Harp Okulu Yayınları, Yayın No: 13, Ankara.
- Quigley, Joseph V. (1998), Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, (Çev.) Berat Çelik, Yeni Çizgi Yayınları, I.B., İstanbul, , s. 25.
- Stoney, Christopher. (2001) “Strategic Management or Strategic Taylorizm? A Case Study into Change Within a UK Local Authority”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No: 1.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Fatih.(2004), Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu, Detay Yayınları, Ankara.