



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

10080399

İSTANBUL-2015

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERE YÖNELİK LİDERLİK MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Merve ASLAN GÜL

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, Haziran 2015

‘Yerel Yönetimlere Yönelik Liderlik Modelinin Geliştirilmesi’ adlı tez çalışmasında, belediyelerde faaliyet gösteren on dört meclis üyesi ile görüşülmüştür. Bu meclis üyelerinden on tanesi İstanbul’dan, bir tanesi Erbaa’dan, bir tanesi Samsun’dan, bir tanesi Gaziantep’den ve diğeri ise Ladik Belediyesi’ndendir.

Birinci bölümde yerel yönetimlerin kavramı, kapsamı ve tarihsel bilgileri açıklanmıştır. Yerel yönetimler, demokratik yönetim anlayışına en yakın yönetim birimleridir. Siyasal bir sistemin demokratik olmadığı bir toplumda yerel yönetimden bahsedilemez. Türkiye’de uygulanan yerel yönetim birimleri; il özel idareleri, belediyeler ve köylerdir.

İkinci bölümde yerel yönetimler, hukuki ve yönetsel açıdan incelenmiştir. 5302 sayılı kanun il özel idaresini kapsamaktadır. İl özel idaresinin organları; il genel meclisi, il encümeni ve validir. 5393 sayılı kanun ise belediye yasasıdır. Belediyenin organları ise; belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir. 5216 sayılı kanun ise büyükşehir belediyesini kapsamaktadır. Büyükşehir belediyesinin organları; büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanıdır. Köyün yönetim teşkilatı, durumu, tanımı ve işleyişi 442 sayılı Köy Kanunu ile düzenlenmiştir. Köyün organları ise; köy derneği, köy ihtiyar meclisi ve muhtardan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise liderlik ile ilgili kavramsal terimler açıklanarak liderlik özellikleri ve teorileri anlatılmıştır. Liderlik; belli bir insan kalabalığı içinde, belirli amaçlara ulaşılmasını hedeflemektedir.

Genel liderlik teorileri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsallık teorileridir.

Dördüncü bölümde de belediyelerde liderlik modeli incelenmiştir. Yönetim tarzlarına göre liderlik modelleri; otoriter liderlik, demokratik-katılımcı lider ve serbestiyetçi-ekstra demokratik lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik modellerinin yerel yönetimlere yansımaları şu şekilde olmuştur. Karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, bürokratik liderlik, entelektüel liderlik, siyasal liderlik, kriz dönemi liderliği ve stratejik liderliktir.

Beşinci bölümde ise yerel yönetimlerde faaliyet gösteren on dört meclis üyesiyle derinlemesine mülakat yöntemiyle liderlik modelinin var olup olmadığı sorgulanmıştır. Derinlemesine mülakat sorularına verilen yanıtlar değerlendirilmiştir.

ABSTRACT
THE DEVELOPMENT of LEADERSHIP MODEL for LOCAL
GOVERNMENTS

Merve ASLAN GÜL

Master's Thesis, Business and Management Department

Thesis Advisor: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, June 2015

In the thesis of the development of leadership model for local governments, fourteen councilors that are operating in the municipality have been interviewed. Ten of the council members from Istanbul, one of them from Erbaa, one of them from Samsun, one of them from Gaziantep, and the other one is from Ladik municipality.

In section one, the concept and the scope of local government and historical information have been expounded. Local governments are the closest democratic management units. It can not be talked about a local government without a democratic political system in a society. The local government units are applied in Turkey as; provincial special administrations, municipalities and villages.

In section two, local governments have been examined from a legal and managerial aspects. Law No. 5302 contains the provincial special administration. The sections of the provincial special administration are; provincial assembly, city committee and governor. The municipal law is Law No. 5393. The municipal departments are; mayor, municipal council and city committee. Law No. 5216 involves the metropolitan municipalities. The parts of the metropolitan municipalities are; parliament of the metropolitan municipality, city committee, metropolitan mayor. The management organisation, definition and functioning of the village are arranged by Law No. 422. The parts of the village are; village society, the village council of elders and village headman.

In section three, the conceptual terms related to leadership theories are explained and the theory of the leadership skills are described. Leadership, within a certain crowd of people, aims to achieve the specific goals.

The general leadership theories are divided into three sections. These are; traits approach, behavioral and contingency theories.

In section four, leadership in municipal departments were examined. The management style of leadership models are identified as; authoritative leadership, democratic participant leader and liberty-extra democratic leader. The reflection of the leadership model of the local government is as follows; charismatic leadership, transformational leadership, visionary leadership, cultural leadership, bureaucratic leadership, intellectual leadership, political leadership, crisis period of leadership, strategic leadership.

In section five, it has been questioned by fourteen councilors that are operating in the municipality have been interviewed by depth interviews whether the leadership model exists or not. The responses to the depth interview questions have been evaluated.

ÖNSÖZ

Ülkemizde artan teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler kamu kurumlarındaki yönetim anlayışlarında köklü değişimler yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değişimlerden en önemlisi liderlik konusudur. Devlet politikalarına etki eden liberalizm, kamu kurum ve kuruluşlarının da liderlik kavramını yeniden gündeme getirmesine neden olmuştur. Bu nedenle liderlik konusunda birçok çalışma ve yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Derinlemesine mülakat yöntemi araştırmamızda; liderlik modelinde ‘halkçı liderlik’, liderlik tarzında ise ‘katılımcı liderlik’ tespit edilmiştir. Bununla beraber yerel yönetimlerde bu liderlik modelinin uygulanması devlet kurumlarının kalitesinin yükselmesine ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına rahatlıkla cevap verilebilmesine imkân sağlayabileceği görülmüştür.

Bu çalışmada, bana destek veren, eleştirileri ile yol gösteren sayın hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ali Akdemir’e, tezimin konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında göstermiş olduğu yardımlarından dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Değerli eşim Erkan Gül’e ve iki çocuğunu da okutmak için yaptığı tüm fedakârlıklarından ötürü sevgili annem Şehnaz Aslan ve babam Mehmet Aslan’a ve güzel kardeşim Melike Aslan’a verdikleri destekler için tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

Tez çalışmama başladığımda hayatıma gireceğini öğrendiğim, varlığı ile yaşadığım stresi unutturan sevgili oğlum Mert Gül’e teşekkür ediyorum ve çalışmamı ona armağan ediyorum.

Merve Aslan Gül

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GRAFİK LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİM KAVRAMI, KAPSAMI VE TARİHİ

1.1. Yerel Yönetimlerin Genel Yapısı.....	2
1.2. Yerel Yönetimlerin Nedenleri ve Kuruluşlarının Özellikleri.....	3
1.3. Merkezi-Yerel Yönetim İlişkisi.....	4
1.4. Yerel Yönetimde Halka Dönük Olmak.....	5
1.5. Yerel Yönetim- Demokrasi İlişkisi.....	7
1.6. Yerel Yönetim ve Sivil Toplum Kuruluşları.....	8
1.7. Tarihsel Açıdan Yerel Yönetimlerin Ortaya Çıkışı.....	9
1.7.1. Tanzimat Öncesi Dönemde Yerel Yönetimler.....	10
1.7.1.1. Kadı.....	11
1.7.1.2. Vakıf.....	11
1.7.1.3. Lonca.....	12
1.7.2. Tanzimat Sonrası Dönemde Yerel Yönetimler.....	12
1.7.2.1. Meşrutiyet Öncesi Yerel Yönetimler.....	13
1.7.2.2. I. ve II. Meşrutiyet Döneminde Yerel Yönetimler.....	14
1.7.3. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler.....	15
1.7.3.1. İl Özel İdareler.....	16
1.7.3.2. Belediyeler.....	16
1.7.3.3. Köy.....	17

İKİNCİ BÖLÜM
HUKUKİ VE YÖNETSEL AÇIDAN YEREL YÖNETİMLERİN
İNCELENMESİ

1.1. İl Özel İdareleri Yönetimi.....	18
1.1.1. İl Özel İdaresinin Görev ve Sorumlulukları.....	19
1.1.2. İl Özel İdaresi Organları.....	19
1.1.2.1. İl Genel Meclisinin Görev ve Yetkileri.....	19
1.1.2.2. İl Encümeninin Görev ve Yetkileri.....	20
1.1.2.3. Valinin Görev ve Yetkileri.....	21
1.2. Belediye Yönetimi.....	22
1.2.1. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları.....	22
1.2.2. Belediye Meclisinin Yapısı ve Belediye Meclisinin Görev ve Sorumlulukları.....	23
1.2.3. Belediye Encümeninin Yapısı.....	24
1.2.4. Belediye Başkanının Görev ve Sorumlulukları.....	25
1.3. Belediye Yönetiminin Temel Değerleri.....	26
1.4. Belediye Yöneticileri ve Vizyon.....	27
1.5. Büyükşehir Belediyesi Yönetimi ve Büyükşehir Belediyesinin Kurulması.....	27
1.6. Büyükşehir Belediyesi İdaresinin Organları.....	29
1.6.1. Büyükşehir Belediye Meclisi.....	29
1.6.2. Büyükşehir Belediye Encümeni.....	29
1.6.3. Büyükşehir Belediye Başkanı.....	30
1.6.3.1. Büyükşehir Belediye Başkanının Görev ve Sorumlulukları..	30
1.6.3.2. Büyükşehir Belediyesinin Görev ve Sorumlulukları.....	31
1.7. Büyükşehir Belediyesi Örgüt Yapısı.....	32
1.8. Köy Yönetimi ve Köy Organları.....	32
1.8.1. Köy Derneği.....	33
1.8.2. Köy İhtiyar Meclisi.....	33
1.8.3. Muhtar.....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GENEL ANLAMDA LİDERLİĞİN İNCELENMESİ

1.1.	Liderliğin Doğası ve Felsefesi.....	35
1.2.	Liderlik Kavramı.....	36
1.3.	Liderliğin Kazanılması.....	39
1.4.	Liderlik Özellikleri.....	39
1.5.	Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı.....	40
1.5.1.	Komutan-Lider Farkı.....	40
1.5.2.	Başkan-Lider Farkı.....	41
1.5.3.	Şef-Lider Farkı.....	41
1.5.4.	Popüler Kişi- Lider Farkı.....	41
1.6.	Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	42
1.7.	Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri.....	43
1.8.	Liderliğin Güç Kaynakları.....	44
1.8.1.	Yasal Güç.....	44
1.8.2.	Ödüllendirme Gücü.....	44
1.8.3.	Zorlayıcı Güç.....	45
1.8.4.	Uzmanlık Gücü.....	45
1.8.5.	Benzetim ya da Karizmatik Gücü.....	45
1.9.	Liderlerin Çalışanlarından Beklentileri.....	45
1.10.	Genel Liderlik Teorileri.....	47
1.10.1.	Özellikler Teorisi.....	48
1.10.2.	Davranışsal Teorisi.....	49
1.10.2.1.	Ohio-State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	49
1.10.2.2.	Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	50
1.10.2.3.	Blake-Mountan Yönetim Tarzı Matriksi.....	51
1.10.2.4.	Mr Gregor'un X ve Y Kuramı.....	52
1.10.2.5.	Likert'in Sistem 4 Modeli.....	52
1.10.3.	Durumsallık Teorisi.....	54
1.10.3.1.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımları.....	54
1.10.3.2.	Amaç-Yol Kuramı.....	54
1.10.3.3.	Hersey ve Balnchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BELEDİYELERDE LİDERLİK MODELİ

1.1. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Modelleri	57
1.2. Liderlik Modellerinin Yerel Yöneticilere Yansıması.....	58
1.2.1. Karizmatik Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması.....	59
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması.....	60
1.2.3. Vizyoner Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	62
1.2.4. Kültürel Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	63
1.2.5. Bürokratik Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	63
1.2.6. Entelektüel Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	64
1.2.7. Siyasal Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	65
1.2.8. Kriz Dönemi Liderliği ve Yerel Yöneticilere Yansıması	66
1.2.9. Stratejik Liderlik ve Yerel Yöneticilere Yansıması	66
1.3. Yerel Yöneticilerin Liderlik Etkinlikleri.....	68
1.4. Yerel Yönetimde Liderin Başarı Kriterleri.....	69
1.5. Yerel Yöneticilerde Marka Oluşumu.....	70
1.6. Yerel Liderin Genel Özellikleri.....	70

BEŞİNCİ BÖLÜM

DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE İLGİLİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK MODELİYLE İLGİLİ KANAATLERİN ARAŞTIRILMASI

1.1. Araştırmanın Amacı ve Tasarımı.....	71
1.2. Katılımcıların Özellikleri.....	72
1.3. Veri Analizi-Yöntem	73
1.4. Bulgular.....	73
1.4.1. Genel Anlamda Yerel Yönetimlerin Merkezi İdareden Farkları.....	73
1.4.2. Yerel Yönetimlerde Başarılı Olmanın İlkeleri.....	74
1.4.3. Yerel Yönetimlere Uygun Liderlik Modeli.....	75
1.4.4. En Önemli Liderlik Özellikleri.....	76
1.4.5. Yerel Yönetimlerde Yöneticilerin Karşılaştığı Sorun.....	77
1.4.6. Liderlik Yaparken Otoriter, Katılımcı ya da Tamamen Serbestiyetçi Tarzların Seçilmesi.....	77
1.5. Derinlemesine Mülakat Sorularına Verilen Yanıtların Genel Değerlendirilmesi.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA	

KISALTMALAR LİSTESİ

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Merkezi-Yerel Yönetim İlişkisi.....	5
Tablo 2: Belediye Meclis Üye Sayısı.....	23
Tablo 3: Liderlik Tanımlarının Evrimsel Gelişimi.....	37
Tablo 4: Liderlik Teori ve Araştırmaları.....	48
Tablo 5: Likert'e Göre Liderlik Tipleri.....	53
Tablo 6: Otokratik, Demokratik ve Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri...	58
Tablo 7: Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	67
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	71
Tablo 9: Katılımcıların Özellikleri.....	72
Tablo 10 : Katılımcıların Meslek Dağılımı.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Halk ve İdare Arasındaki İlişki.....	6
Şekil 2: Yönetici ile Lider Farklılaşması.....	42
Şekil 3: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	46
Şekil 4: Lider Davranışları.....	50
Şekil 5: Yönetim Tarzi Matriksi.....	51
Şekil 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	56
Şekil 7: Yerel Yönetimde Başarının Kriterleri.....	69

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Liderlik Modeli.....	76
Grafik 2: Liderlik Tarzları Dağılımı.....	78

GİRİŞ

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Belediye başkanları halkı etkilediği oranda liderlik yeteneğine sahiptir. Yerel yönetimler için yapılan düzenlemeler, belediye başkanlarına daha fazla liderlik rolü yüklemektedir. Özellikle merkezden yönetim yerine yerinden yönetimin yaygın olarak uygulanması, yerel yönetimin başında gelen belediyelere çok önemli fonksiyonlar yüklemektedir. Yerel yöneticiler uygulamış oldukları liderlik tarzlarıyla, hizmetlerini en etkin ve verimli şekilde sunmalıdır.

Kamu kurumu ve kar amacı gütmeyen belediyeler, sahip oldukları fiziksel, finansal kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak durumundadır. Bu kaynakların kullanımında sahip oldukları liderlik özellikleri ve uygulamış oldukları liderlik tarzı önemli rol oynamaktadır. Liderlik davranış özellikleri, örgütlerde sadece tepe yöneticilerinin değil aynı zamanda orta ve ilk kademe yöneticileri için de önem arz etmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yerel yönetimlerin kavramı, kapsamı ve tarihsel bilgileri açıklanmıştır.

İkinci bölümde yerel yönetimler, hukuki ve yönetsel açıdan incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise liderlik ile ilgili kavramsal terimler açıklanarak liderlik özellikleri ve teorileri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde de belediyelerde liderlik modeli incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise yerel yönetimlerde faaliyet gösteren on dört meclis üyesiyle derinlemesine mülakat yöntemiyle liderlik modelinin var olup olmadığı sorgulanmıştır.

1.BÖLÜM

YEREL YÖNETİM KAVRAMI, KAPSAMI VE TARİHİ

1.1. Yerel Yönetimlerin Genel Yapısı

Devlet, adına ülke denilen belirli bir toprak parçası üzerinde yaşayan insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan siyasal bir organizasyondur. Yürütme, yasama ve yargı yetkileri olmak üzere, yerel yönetimleriyle, sendikalarıyla, üniversiteleriyle, vakıflarıyla, sivil toplum kuruluşlarıyla ve dernekleriyle ayrı görevleri olmakla birlikte birbirleriyle uyumlu çalışması gereken bir organizasyondur. Belirtilen ortak ihtiyaçlar dışında iç ve dış güvenlik, adalet, toplumsal refah ve kalkınmanın sağlanması için devlet, faaliyet alanı tüm ülkeyi kapsayan ‘merkezi yönetim’ örgütü kurmuştur. Ülkenin içinde çok sayıda ve dağınık bir biçimde köyler, ilçeler ve illerde yerel yönetim denilen yönetimler bulunmaktadır. Merkezi yönetim tüm ülkeyi kapsamaktadır. Yerellik kavramı ise yerel yönetimlerin yapı işlev ve geleceğini doğrudan etkileyen bir anlayışı ifade etmektedir. Yerel yönetim kendi sınırları içerisinde ki alanlardan sorumludur (Varcan, Taraktaş ve Hacıköylü, 2013: 3-5) .

Yönetim kavramı ise ‘ sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi ‘ olarak nitelendirilmiştir Hayatın her alanında karşılaşılan yönetim günümüzde; sivil-resmi, yerel-ulusal, kamusal-özel bütün kurum ve kuruluşlarda önem verilen bir bilim ve eğitim alanı oluşturmuştur (Koçel,2011).

Bir kaynakta yerel yönetimler aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (Özyurt ,2008) :

‘‘Belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluğun bireylerine bir arada yaşamaları nedeniyle, kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacı ile kurulan, karar organları (kimi durumda yürütme organları) yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş göreve ve yetkilere, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetim ile ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileri, uluslararası literatürde olarak tanımlanmaktadır.’’

“Görev ve yetkilerin belirli coğrafi bölgelerde kullanımını ifade eden yerel yönetim, ülkenin tüm coğrafi alanında görev ve yetki sahibi olan merkezi yönetimden farklı bir yönetim birimidir. Seçimlerle iş başına gelen, belirli coğrafi bölgede yerel nitelikli kamusal hizmetleri yürüten ve merkezi yönetimin etki ve denetimi altında olan yerel yönetimler ülkemizde il özel idaresi, belediye ve köylerden oluşmaktadır.”

Yerel yönetimlerin var olması çeşitli sebeplere dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, demokrasi ve pluralizm yani çoğulculukla ilgilidir. Demokrasi halkın kendi kendini yönetmesi anlamına gelmektedir (Aydın, 2011).

Yerel yönetimler, demokratik yönetim anlayışına en yakın yönetim birimleridir. Yerel halkın yönetime katılma olanaklarının olması yerel yönetimi demokrasiye yakınlaştırmaktadır. Siyasal sistemin demokratik olmadığı bir toplumda yerel yönetimden söz edilemez (Karakılıç, 2013).

1.2. Yerel Yönetimlerin Nedenleri ve Kuruluşlarının Özellikleri

Yerel yönetimlerin varoluş nedenleri şunlardır (Erkul, 2010:16):

- Demokratik bir rejim için vazgeçilmez öğelerdir
- Merkezi hükümet pek çok ülkede son derece büyümüştür
- Kamusal gereksinimlerin değerlendirilmesi ve karşılanması yerel bir örgütlenme için daha kolay gerçekleşmektedir
- Bazı hizmetlerin tüm ülke yerine daha küçük bölgeler için örgütlenip sunulması, bu hizmetlerin maliyetine azaltıcı bir etki yaratabilir
- Birlikte sunulması gereken ya da birbirleriyle ilişkili hizmetlerde bir sıralama ve eşgüdümün sağlanması yerel düzeyde daha iyi gerçekleşebilir
- Yerel yönetimlerce belli görevlerle birlikte gelir sağlama yetkisinin tanınması, onların bazı gelir kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirme fırsatını yaratabilir

Yerel yönetim kuruluşlarının özellikleri şunlardır (Erkul, 2010:16):

- Yerel yönetim kuruluşlarının tüzel kişilikleri vardır
- Yerinden yönetim ilkesine dayanan özerk kuruluşlardır
- Genel karar organları seçimle iş başına gelebilirler
- Yerel yönetim kuruluşlarının görevleri yasalarla belirlenmiştir
- Görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır
- Bakanlar Kurulu'nun izni ile aralarında birlikler kurabilirler
- Büyük yerleşim merkezleri için yasa ile özel yönetim biçimleri getirebilirler
- Yerel yönetim kuruluşlarının seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanmaları veya kaybetmelerine ilişkin denetim yargı yerlerince yapılır
- Genel yönetimin, yerel yönetimler üzerinde, yönetimin bütünlüğünü sağlama, toplum yararının korunması amacıyla vesayet yetkisi vardır

1.3. Merkezi –Yerel Yönetim İlişkisi

Bir ülkedeki merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkileri, o ülkenin siyasi, idari, ekonomik ve toplumsal durumunu anlamak bakımından anahtar kavramlardan biri olarak kabul edilir. Merkezi yönetim- yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin genel çerçevesi, her şeyden önce, anayasal, yasal ve kurumsal düzenlemelerle belirlenir. Bu çerçevenin içeriğini oluşturanlar ise ülkenin yönetim sistemi, anayasal rejimi, siyasi partiler ve seçim prosedürlerini belirleyen mevzuat, kamu yönetimine ilişkin yasal düzenlemeler ve kuruluş yasaları ile özellikle taşra yönetimine ve yerel yönetimlere ait yasalardır. Yerel yönetim açısından merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkilerinde yerinden yönetim tarzının ağır basması, yönetime katılma olgusundan, demokratik bilincin yaygınlaşmasına, etkili kamusal hizmet sunumuna kadar devlet ve toplum açısından bir dizi hayati unsurun gerçekleşmesini sağlamaktadır (Parlak, b.t).

Aşağıdaki Tablo 1 merkezi ile yerel yönetim arasındaki ilişkiyi belirtmektedir (Aydın, 2011:12):

Tablo 1. Merkezi – Yerel Yönetim İlişkisi

Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim
Kanun yapma	Kendi personeli vasıtasıyla hizmetleri yürütme
Yerel yönetimlere mali kaynak sağlama	Yerel bilgi ve tecrübe
Yerel yönetimlerin harcama ve vergileme yetkilerine müdahale edebilme	Hizmetleri yürütürken kendi önceliklerini belirleyebilme ve hizmetler arası kaynak aktarımı yapabilme
Yerel yönetimler için standart belirleyebilme	Yerel hizmetleri bizzat sağlama
Denetim	Yerel seçmen desteği

Kaynakça: (Aydın, 2011:12)

Yerel yönetimlerin halkın taleplerine daha iyi ve hızlı yanıt verebilmeleri, halka daha yakın olmaları, yerel halkın yöneticisini seçmesinde büyük rol oynamaktadır. Halk, ülke içindeki herhangi bir karışıklığa olan tepkisini bilinçli bir şekilde örgütlenerek merkeze duyurabilmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerin merkezi yönetimler açısından oldukça önemi vardır.

1.4. Yerel Yönetimde Halka Dönük Olmak

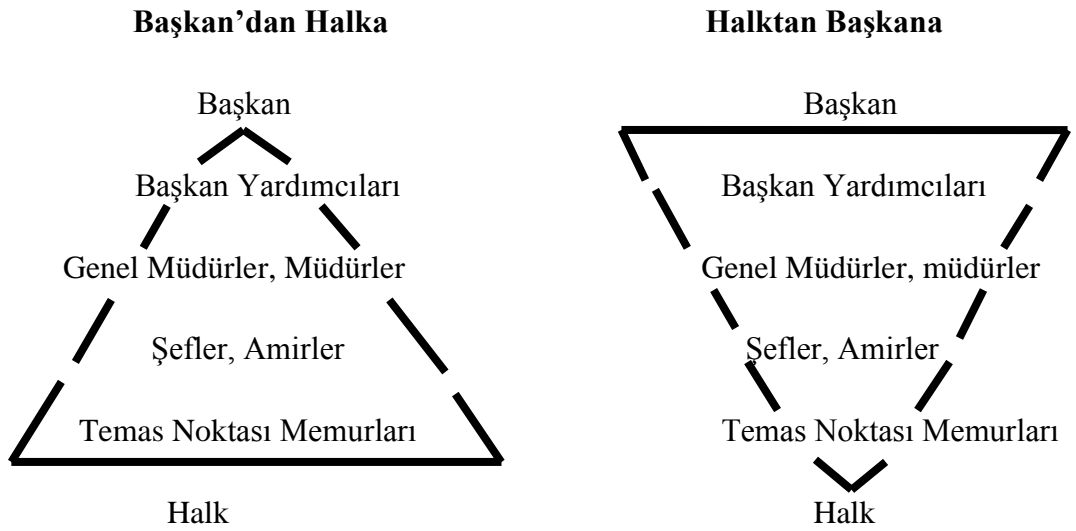
Bir kaynakta halka dönük olmak ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (Sezgin,2011):

“Çoğulcu ve katılımcı demokrasinin sağlıklı işlemesi ve gelişim gösterebilmesi için; yerel topluluk üyelerinin, belediyenin gerçek sahibinin kendisi olduğunu düşünmesi, yerel işlerle yakından ilgilenmesi, yönetimin olumlu kararlarının ve girişimlerini desteklemesi, kamu yararına uygun düşmeyen karar ve uygulamalara karşı yargı organlarına başvurabilmesi gerekmektedir.”

‘Yerel hizmetlerin mali yükünü taşıyan halk, finansal kaynakların hangi alanlara ve hangi usullerle kanalize edildiğinin hesabını sorabilmeli, yönetim üzerinde ağırlığını sürekli olarak hissettirebilmelidir. Yerel halkın, yönetimin işlem ve uygulamaları hakkında kolaylıkla ve zaman yitirilmeksizin bilgi ve belge edinebilmesi, halkla ilişkiler tekniklerine başvurularak sağlanmalıdır. Halk tarafından oluşturulan ve halkın günlük yaşamıyla yakından ilgilenen bir kurum olarak belediyelere, halkla ilişkiler bağlamında bakılırsa ‘halkın belediyesi’ kavramı ortaya çıkmaktadır. Belediyelerin halka doğru ve istenilen ilişkilerin kurulabilmesi için her şeyden önce gerçek yerel yönetici niteliklerine sahip bir belediye kurumunun oluşturulması konusu önem kazanmaktadır. Bunun içinde halka dönük bir belediyeçilik anlayışının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.’

Aşağıdaki Şekil 1 halk ile idarenin arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan önemli değişikliği vurgulamaktadır (Alpöge,1993:9-12):

Şekil 1. Halk ve İdare Arasındaki İlişki



Kaynakça: (Alpöge,1993:9-12).

Soldaki şema, sürüp giden düzeni anlatıyor. Bürokraside kademe kademe emir-komuta düzeni var. Sistem tepeyi tatmin edecek ve onun beklentilerine yanıt verecek bir biçimde oluşmuştur.

Sağdaki şema da ise dikkat merkezi halktır. Halkla sürekli temas halinde olan, hizmet veren birimler ve memurlar önem kazanmıştır. Zor bir kavram olan halka dönüklük belediyenin işleyişine yön veren bir değerdir.

1.5. Yerel Yönetim-Demokrasi İlişkisi

Yerel yönetim ve demokrasi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Demokrasi teorisi insanın doğasıyla ve toplumsal yaşantısıyla kökleştirilir. İnsanların tamamen eşit olmayacaklarını fakat herkese düşünce ve fırsat eşitliğinin verilmesi gerektiğini vurgulayan bir teoridir. Yerel yönetimler bu gerekli siyasal ortam için uygun bir ortam sağlarlar. Yerel meselelere doğrudan katılım ile bireyler neyin uygun ve neyin faydalı olduğunu öğrenirler (Özyurt, 2008).

Demokrasi kavramı, bireysel özgürlük, eşitlik, toplumsal adalet ve refah gibi kavramları içermektedir. Karl Popper demokrasiyi; diktatörlükten kaçınmayı mümkün kılan yönetim olarak tanımlamıştır (Pustu, b.t.).

Yerel yönetim ve demokrasi ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Görün, 2006) :

“Çağdaş demokraside olması gerekenleri şöyle tanımlamaktadır; halkın temel hak ve özgürlükleri, yönetime katılım, hukuk devleti ilkesi, yargının bağımsızlığı, özgür ve dürüst seçimler, bilgi edinme, eşit oy ve çoğulculuk gibi benzer ilke ve hakları bulunmaktadır. Demokrasi ile yerel yönetimler arasında çok yakın bir ilişki vardır.”

“Yerel yönetimler, insanın özgürleşmesinde, kurumların demokratik yönetime yatkınlığı ile demokrasinin yaşanabilmesinde ve insanların demokratik eğitim kazanmasında birincil kuruluşlardır. Yerel demokrasinin uygulama birimleri olan yerel yönetimlerin karar organlarının belirlenmesinde katılımcılık ve çoğulculuk aranmaktadır.”

“Yerel yönetimler açısından katılım, ya kararlara ya da kararların oluşum sürecine katılım şeklinde olmaktadır. Birincisine halk oylamaları, ikincisine ise kent konseyleri gibi çeşitli tartışma platformları örnek gösterilebilir.”

Yerel halkın demokrasi bilincini yükselten yerel katılım, yerel demokrasinin gelişmesini sağlayan en etkili yoldur. Yerel yönetim ve demokrasi ilişkisine ait bir diğer boyu ise sivil toplum konusudur. Devlet siyasal kurumları, sivil toplumsa ekonomik ve sosyal güç odaklarını içermektedir (Karakılçık,2013: 39-40).

Yerel yönetimlerin demokratikleşmesi için yerel siyasetin sağlıklı işlemesi ve bireysel hak ve özgürlüklerin serbestçe kullanılması gerekmektedir. Yerel düzeyde demokrasinin geliştirilmesi için katılımcılık şarttır fakat tek başına da yeterli değildir. Hızlı kentleşme ve demokratikleşme eğilimleri yerel değerleri öne çıkarmaktadır. Özellikle belediyelere bu konuda ciddi görevler düşmektedir. STK'lar ve üniversiteler yerel haklar ve kent kimliğini oluşturmada önemli kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede demokrasinin ve katılımcı çoğulcu düşüncenin merkezleri daha ön plana çıkacaktır (Karakılçık,2013: 41-42).

1.6. Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşlarının yerel yönetimlerdeki önemi için Güneş (b.t.) şu açıklamalarda bulunmaktadır:

‘‘Yerel yönetimler, belirli hizmetlerin sağlanmasını STK'lar aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bazı alanlarda halkın bilgi, deneyim ve becerisinin harekete geçirilmesi, STK'ların desteğinin sağlanması çok önemli yararlar sağlamaktadır. Bu kapsamda yerel yönetimler, çeşitli meslek kuruluşları, sendikalar, kooperatif birlikleri, dernekler ve diğer gönüllü kuruluşlarla çeşitli alanlarda işbirliği içinde ve ortak yürütmektedir. STK'ların katkılarıyla sağlanabilecek hizmetlerin sınırı yoktur. STK'ların yerel kalkınmada en büyük katkıları özellikle yerel yönetimlerin müdahalesinin yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı veya müdahalenin yerel halkı tatmin etmekten uzak bir tarzda yapıldığı durumlarda gerçekleşmektedir. Halk katılımı sağlamak açısından belediye girişimi ile gerçekleştirilmesi mümkün olan programlardan bir başkası, belli konularda kampanyalar düzenlemektir. ‘‘

‘‘Belediyeler, STK'ların katkılarıyla tüm kent halkına dönük ağaçlandırma, mahallelere/semtlere park, spor alanı kazandırma, atık kâğıt, cam/şişe toplama, temiz kent, ilaç toplama gibi kampanyalara sık sık başvurmakta ve bunları başarı ile uygulamaktadır. Yerel yönetimler yaptıkları çalışmalarında STK'lardan destek beklemektedirler. ‘‘

‘‘STK'ların oluşturulan kent kurultayına önem vermeleri ve katılarak görüş bildirmeleri, yerel yönetimler için önem taşımakta ve yaptıkları faaliyetlere ışık tutabilmektedir. Etkili ve verimli hizmet üretemeyen yerel yönetimleri bu durumdan kurtarmak ve kıt kaynaklardan daha etkin yararlanabilmenin yollarından birisi de bu hizmetlerin bir kısmının hemşehriler tarafından gönüllü kuruluşlar ve gönüllü katılım yoluyla üretilmesidir. Bu anlamda yerel yönetimlerin yaptıkları faaliyetlere halkın katılımını sağlamak amacıyla STK'lardan aracı olmaları istenmektedir. ‘‘

1.7. Tarihsel Açıdan Yerel Yönetimlerin Ortaya Çıkışı

Her toplumun tarihi kendi yerel yönetimlerinin de tarihidir. Yerel yönetimlerin ortaya çıkışı yönetim olgusunun ortaya çıkışından daha sonra meydana gelmiştir. Yerleşik hayata geçilmesi, kentsel yerleşim birimlerinin kurulmasına ve de kentsel yaşam koşullarına ait toplu yaşama özgü hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmıştır. Böylece bu hizmetleri yerine getirecek birimlerin kurulmasına olanak sağlamıştır. Yerel yönetim birimlerinin oluşumu kentlerin kurulmasıyla paralellik gösterir. Modern anlamda yerel yönetim birimlerinin kurulması ve merkezi yönetimlerin (ulus devletlerin) ortaya çıkışı 16. yüzyıl sonrasında başlar (Karakılçık,2013: 33).Devletin yasama, yürütme ve yargıya ilişkin görevleri vardır. Toplumun ihtiyaçlarının karşılanması merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşları tarafından gerçekleştirilir (Toprak. b.t).

Devletin halkına sunmuş olduğu kamu hizmetlerinden ulusal düzeyde olanlar merkezi yönetim tarafından, yerel düzeyde olanlar ise yerel yönetimler tarafından yerine getirilmektedir. Yerel yönetimler, gerek demokratik hayatta oynadıkları roller, gerekse kamu hizmetlerinin halka sunulmasında ve erişiminde yüklendikleri fonksiyonlar sebebiyle yerel halkın yönetime katılmasının ilk aşamasıdır. Türkiye Cumhuriyeti Devleti yönetim yapısını, yerel yönetimler açısından beş döneme ayırabiliriz (Erkul,2010:2):

- I.Dönem, Türkiye Cumhuriyeti Devleti kurulmadan önceki dönem : (1923 öncesi) Kadı-Vakıf Dönemi
- II. Dönem ,(1923-1945) : ‘Atatürk Modeli’ dönemi
- III. Dönem, (1946-1960) : ‘Liberalleşme ‘ dönemi
- IV. Dönem (1961-1980) : ‘Sosyal Refah Devleti ‘ dönemi
- V.Dönem (1981-...): ‘Küreselleşme ‘’ dönemi

Birinci dönemde, yerel hizmetler vakıfların katılımıyla beraber kadıların gözetim ve denetimindedirler. İkinci dönemde Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulmasıyla birlikte Atatürk'ün liderliğinde kurumsal bir yerel yönetim anlayışı görülmeye başlamıştır.

Üçüncü dönemde, çok partili siyasal yaşama geçiş ve liberalleşme rüzgârlarının etkisi. Dördüncü dönemde, 'Keynezyen Yaklaşımı' ve 'planlılık' ve 'sosyal politikalar' ön plana çıkmaktadır.

Beşinci dönemde ise, küreselleşmenin etkisiyle gelecek yönelimli bir anlayış yer almaktadır. Vatandaş odaklı olmaya 'hedef kitle' ve 'müşteri kavramları algılanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de günümüz anlamında yerel yönetimlerin ortaya çıkışı Tanzimat dönemiyle başlar. Belediye, il özel idaresi ve köyden oluşan yerel yönetimler, 19.yüzyılda Tanzimat döneminden, yani Osmanlı'da batılılaşma hareketlerinin başlamasından sonra, yasa ile düzenlenmiştir. Bu nedenle bu üç kuruluşun gelişimini Osmanlı döneminden başlayarak günümüze kadar getirerek inceleyeceğiz (Çağdaş,2011).

1.7.1. Tanzimat Öncesi Dönemde Yerel Yönetimler

Tanzimat öncesi yerel yönetimler hakkında aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (Şengül, 2013:25):

‘‘Yerel yönetimlerin Türkiye tarihinde batıda olduğu gibi zengin bir geleneğe ve geçmişe sahip olduğunu ileri sürmek güçtür. Çünkü eyalet sistemine göre yönetilen Osmanlı devlet sistemi yönetsel açıdan eyaletlere, eyaletler sancaklara ve onlar da kazalara ve köylere ayrılmaktadır.’’

“Türkiye’de modern anlamda yerel yönetimlerin ortaya çıkışı Tanzimat dönemine rastlamaktadır. İlk belediye teşkilatının kurulmasında kadar Osmanlı İmparatorluğu’nda yerel hizmetler klasik kurumlar tarafından yerine getirilmiştir. Osmanlı İmparatorluğunda diğer imparatorluklarda görülebileceği üzere yerel demokrasi anlayışı yerleşmemiştir.”

“Yerel halkın yerel hizmetlerden sorumlu kişi ve kurumların belirlenmesinde herhangi bir etkisi bulunmamaktaydı Osmanlı döneminde, mahalli hizmetler, uzun bir geçmişe sahip olan, üç temel kurumca yerine getiriliyordu. Bunlar; Vakıf’lar, Lonca’lar ve Mahalle’lerdir .”

1.7.1.1. Kadı

Bir kaynakta kadı ile ilgili şu tanımlamalarda bulunmaktadır (Arslan,2009) :

“Yerel birimler Arap-İslam geleneğine göre oluşturulduğu için belediye, hükümet ve yargı işleri kadı tarafından yerine getirilmiştir. Yerel yaşama ilişkin düzenin korunması kadının sorumluluğundaydı. Yerel hizmetlerin yürütülmesinde subaşı, imam, muhtesip, mimarbaşı gibi çeşitli görevliler yardımcı oluyordu. “

“Kadı sadece şehrin değil civarındaki köy ve nahiyelerin de mülki amiri ve yargıcı idi, sözü edilen alan onun kaza dairesiydi. Merkez bürokrasisinin üyesi olan kadı belirli bir süre için tayin edildiği bu bölgede; yargının, kolluk işlerinin, mali görevlerin ve şehir yönetiminin sorumlusuydu.”

“Kadı, yetkileri sayesinde yerel yaşamda etkin bir rol üstlenmiştir. Hizmetlerin yürütülmesinde kendisine ait bir bütçeye sahip değildi. Maliyetler vatandaşın ödediği vergi ve cezalardan karşılanmaktaydı.”

1.7.1.2. Vakıf

Vakıf ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Ünal, 2011:241):

“Osmanlı’da şehir hizmetlerinin yürütülmesinde, kadılık kurumunun yanında vakıfların da önemli bir rolü bulunmaktaydı.”

‘Osmanlı toplumunda okul, kütüphane, hastane, sebil, aşevi, misafirhane, yurt ve sosyal yardım gibi hizmetler vakıflar tarafından yürütülmekteydi ve belediye hizmetleri tümüyle vakıf esasına dayanmaktaydı. Vakıflar, modern anlamda belediyelerin kurulmasından sonrada bazı yerel hizmetleri günümüze dek yürütmeye devam etmişlerdir.’

1.7.1.3. Lonca

Kadı ve vakıflarla birlikte loncalar da şehir yönetiminde çeşitli görevler üstlenmişlerdir. Loncaları meslek grupları oluşturmaktaydı. Temel özellikleri ise ilgili oldukları mesleki alanın düzenli işleyişini sağlamaktı. Ayrıca taşra yönetimin temsilcisi olan kadının yerel hizmetlere ilişkin isteklerini karşılamak ile sorumluydu. Loncalar, hiyerarşik bir yapıda örgütlenmiş esnaf birlikleri olup bir bakıma günümüz yerel sivil toplum örgütleriydiler. Yönetimin çıkardığı ferman ve yasaların uygulanmasını sağlayıp, yerel yönetimin özerk çekirdeğini oluşturmuşlardır (Karakılçık, 2013:117).

Loncalar, üyelerin mesleki etkinliklerini denetlemek ve üyeler arasındaki anlaşmazlıkları çözümlmek yanında merkezi yönetimle halk arasında aracılık rolü oynamışlar, hükümet emirlerini halka aktarmışlar ve bunlara uyulup uyulmadığını izlemişlerdir. Ve de merkezi yönetimin taşra temsilcilerine yardımcı olmuşlardır (Ünal, 2011: 243).

1.7.2. Tanzimat Sonrası Dönemde Yerel Yönetimler

19.yüzyıl, Osmanlı yönetiminin çözülme ve çöküşünü getirirken kurtuluş çabaları da bu dönemde yoğunlaşmaktadır. Reform çabaları hız kazanır. Bu nedenle Tanzimat modernleşmenin başlangıcı olarak görülmektedir. Her alanda yaşanan batılılaşma ve yenileşme çabaları yerel yönetimler alanında da kendini göstermektedir. Batıyla olan ilişkiler artarken, batılı kurumların ve kuralların Osmanlı’ya taşınma girişimleri hız kazanır. Başta Fransa olmak üzere batılı ülkelerin yönetim yapıları, kurumları ve hukuksal düzenlemeleri Osmanlı devlet ve toplum yapısına uyarlanmaya başlanır. Tanzimat sonrası yönetim alanında atılan bu adımlar Osmanlı kamu yönetiminin kurumsallaşması ve yerel yönetimlerin oluşturulması sonucunu doğurur (Karakılçık,2013:118).

1.7.2.1.Meşrutiyet Öncesi Yerel Yönetimler

Meşrutiyet öncesi dönem ile ilgili bir kaynakta şu açıklamalarda bulunmaktadır (Karaarslan,2007):

“Osmanlı devletinde yerel yönetimlerin oluşturulması, İmparatorlukta başlayan merkezileşme eğiliminin sonucu olarak Tanzimat döneminde olmuştur. Tanzimatçılar batı örneklerinden esinlenilerek şehremaneti ve il özel idarelerini oluşturmuşlardır. 1271 (1855) yılında İstanbul’da kurulan şehremanetinden sonra 1281 (1864) tarihli “ vilayet nizamnamesi” ile de günümüz il özel idarelerinin temelleri Fransız örneğine uygun olarak atılmıştır.”

“İl Özel İdareleri konusunda da 1864 tarihinde çıkarılmış olan Vilayet Nizamnamesinin “ Vilayet Umuru Hususiyesi” adlı kısmında yerel halkın katılımını sağlamaya çalışan ve her vilayette kurulacak olan bir “ meclisi umumi” bulunacağı belirtilmiştir. Bu meclise icrai karar alma yetkisi tanınmış ve alınan kararları ihtiva eden tutanaklar vali tarafından İstanbul’a gönderilerek merkezin onayından sonra icrailik kazanmış ve yürürlüğe girebilmiştir. İcrai karar alma yetkisi ve yerel icra organları olmayan bu teşkilatın tam anlamıyla bir yerel yönetim teşkilatı olduğu söylenemese de il genel meclisinin bir yerel yönetim teşkilatı ünvanını taşıdığı söylenebilir.”

“Yerel yönetim içinde köylerin de farklı bir yeri vardır. Köyler, idari olarak ilk defa 1858 yılında çıkarılan yönetmeliklerle, bunun yanında 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ve 1870 tarihli İdarei Umumiyei Vilayet Nizamnamesiyle düzenlenmiştir. Köylerin tüzel kişiliğe sahip gerçek bir yerel yönetim birimi olması Cumhuriyet dönemine denk gelmektedir.”

“Günümüz yerel yönetimleri anlamında ilk örnek 1855 yılında İstanbul’da kurulan ‘şehremaneti’ müessesesi olmuştur. Yürütme organı olarak şehremini, karar organı olarak da şehir meclisi tasarlanmıştı. İlk belediye teşkilatı atanmış, bir belediye teşkilatı olmuştur.”

1.7.2.2. I.ve II. Meşrutiyet Dönemlerinde Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler ile ilgili bir şu açıklamalarda bulunmaktadır (Demirel, 2011) :

“I. Meşrutiyet dönemi 23 Aralık 1876’da ilk yazılı Osmanlı-Türk Anayasası olan Kanun-i Esasi’nin yürürlüğe girmesiyle başlar. Kanun-i Esasi, egemenliğin sahibinin padişah olduğunu kabul etse de, temel ilkesinin cemaat ya da millet temelinden bireysel temele gelişimi tarih de önemli bir dönüm noktasıdır. Kanun-i Esasiye göre; yasama ve yürütme yetkisinin tamamı padişaha aittir. Sadrazam da vekillerde padişahın memurları durumundadır. Padişahın kendisi her türlü eleştiri ve denetim dışındadır. Memurlar ise önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışacaktır. Bu amaçla mahalli hükümet durumundaki vilayetlerde vali ve öteki merkez memurlarının faaliyetlerini denetim altında tutmak üzere birer Meclis-i Umumi kurulacaktır.”

“İlk Osmanlı Parlamentosu (Meclis-i Umumi) Heyet-i Ayan ve Heyet-i Mebusan meclislerinden oluşmaktadır. Ayan meclisi üyeleri padişah tarafından tayin edilmektedir. Bu meclisin sayısı mebusların üçte biri kadar olacaktır. Mebuslar ise vilayetlerden seçilmektedirler. Kabine padişaha karşı sorumludur. Mebusan’ın yasama dokunulmazlığı ve sorumsuzluğu vardır. Parlamento etnik bir renkliliğe de sahiptir. Ancak ilk Meclis-i Mebusan 1877 Haziranında padişahın Osmanlı - Rus savaşını bahane etmesiyle feshedilmiştir. Kanun-i Esasi 1908 yılına kadar rafa kaldırılmıştır.”

“1908 yılında İkinci Meşrutiyet ilan edilmiş ve Kanun-,i Esasi’de 1909 değişiklikleri yapılmıştır. Vekiller Heyeti ortaklaşa olarak ve vekâletlere ait olan konularda ise vekiller tek tek Heyet-i Mebusan’a karşı sorumlu tutulmuştur.”

“Son Osmanlı Mebusan Meclisi İstanbul’un 18 Mart 1920’de resmen işgali ile çalışmalarına ara vermiş, 12 Nisan 1920’de resmen fesh olunmasıyla meşrutiyet dönemi de noktalanmıştır. Bu iki anayasacılık hareketi, imparatorluğu tüm tebaayı devletle olan ilişkilerinde eşit görmeye sevk etmiştir.”

‘‘Tekil bir yasal alan yaratarak ve bütün tebaaya aynı hukuku uygulayarak etnik gruplara, coğrafi ve idari birimlere, aşiretlere ve milletlere verilen özerklikleri kaldırmıştır.’’

1.7.3. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler

Cumhuriyet döneminde ki yerel yönetimler ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Koçak ve Ekşi,2010) :

‘‘ Osmanlı Devleti dönemindeki yerel yönetim anlayışı, Cumhuriyet’in ilan edilmesiyle beraber hiçbir değişikliğe uğramadan aynen devam etmiştir. Demokrasi kavramının temel gerekleri olan halk katılımı, çoğunluk ilkesi ve seçmenlere karşı hesap verme sorumluluğu gibi değerlerin yerel yönetimlerde hayata geçirilmesi daha kolaydır. Cumhuriyet döneminde, merkezi yönetimleri de yerel yönetimler demokrasinin ülkede yerleşmesini sağlayacak halka en yakın kurumlar olarak görme yerine, merkezi yönetiminin politikalarına yardımcı ve destek kuruluşlar olarak grmştir. Cumhuriyet ilanıyla birlikte devletin birliği ve bölünmez bütünlüğü tehlikeye girer düşüncesi ile yerel yönetimlere idari ve mali özerklik vermekte hep temkinli davranılmıştır. Cumhuriyet döneminde, belediyeciliğin liderliğini ise devletin yeni başkenti Ankara yapmıştır. Belediyecilik anlayışı ağdaş, modern bir kent yaratmakla birlikte, rejimi gerçekleştirme ve koruma doğrultusunda oluşturulmuştur.16 şubat 1924 yılında’’ Ankara şehremaneti Kanunu’’ çıkarılmıştır ve kanuna göre belediye, hükümet tarafından atanacak bir başkan ve seçimle oluşacak meclis tarafından yönetilecekti.’’

‘‘1930 yılında, Temmuz 2005’e kadar yürürlükte kalan 1580 sayılı ‘‘ Belediye Kanunu’’ kabul edilen 1508 sayılı kanun, İstanbul ve Ankara için ayrı ayrı kanunların uygulanmasına son verdi ve belediyelere arasında eşitlik oluşturmayı amaçladı. Kanunun en önemli katkısı ise, kadınların ilk defa siyasal haklarını kullanmaya başlaması, kadın-erkek ayrımı olmaksızın 18 yaşını dolduran vatandaşların seçme, 25 yaşını dolduranların ise seçilme hakkını kullanabilmesidir.2000’li yıllar yerel yönetimler için reform yılları olmuştur.2004 yılında ise, 5216 sayılı ‘‘Büyükşehir Belediye Kanunu’’ ve 2005 yılında da ‘‘Belediye Kanunu’ ’yürürlüğe girmiştir.

‘‘Bu dönemde Belediye Başkanı, biraz daha güçlenmiş ve daha özerk ve halkın katılımının sağlandığı bir belediyeçilik anlayışı hedeflenmiştir. Türkiye’de uygulanan yerel yönetim birimleri; il özel idareleri, belediyeler ve köylere.’’

1.7.3.1. İl Özel İdareleri

Türkiye’nin idare yapısı içinde önemli bir yeri bulunan ve anayasal bir yerinden yönetim birimi olan il özel idareleri Osmanlı’dan Cumhuriyet’e devrolan ana kurumlardan birisidir. İl özel idaresi, taşınır ve taşınmaz mallara ve bağımsız gelirlere sahip, karar organı halk tarafından seçilen, bölge halkının ortak ve belirli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet veren, tüzel kişiliğe sahip mahalli idare kuruluşu olarak tanımlanmaktadır (Karakılıç,2013:135).

1.7.3.2. Belediyeler

Yerel yönetim kuruluşları içinde en önemlisi belediyelerdir. Türkiye’de nüfusun önemli bir kısmı belediye sınırları içinde yaşamaktadır. Belediyeler vatandaşların ihtiyaçlarına cevap verebilecek vatandaşa en yakın kamu kuruluşlarıdır. Cumhuriyet döneminde 1930 yılında çıkarılan 1580 Sayılı Belediye yasası ile belediyeler yönetilmekteydi. Özellikle 1946 yılından sonra belediyelerin kurulması hız kazanmıştır. Bunda liberalizmin önem kazanmasının etkisi vardır. Ancak kurulan belediyeler ihtiyaçlara yeterince cevap verememişlerdir.1930 tarihli yasa 03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı belediye yasası ile değiştirilmiştir. Günümüzde belediyeler bu yeni yasaya göre yönetilmektedir. Bu yasada belediye ‘‘ belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi ‘‘olarak tanımlanmıştır (Yiğit,2008).

1.7.3.3.Köy

1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ve 1871 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilâyât Nizamnamesi, 13.03.1913 tarihli “İdare-i Umumiye-i Vilâyât-ı Kanunu Muvakkat” ile yürürlükten kaldırıldığı için, Cumhuriyet döneminde köy yönetimleri 1924 yılında çıkarılan Köy Kanunu’na kadar yasal dayanaktan yoksun kalmıştır. (Kırılmaz ve Kılıç, 2014)

Bir köyün kurulması ve tüzel kişilik kazanması, görev ve yetkileri ile mali yapıları bugün de 1924’te çıkarılan Köy Kanunu’na göre işlemektedir (Karakılıç,2013:211).

2.BÖLÜM

HUKUKİ VE YÖNETSEL AÇIDAN YEREL YÖNETİMLERİN İNCELENMESİ

1.1. İİ ÖZEL İDARELERİ YÖNETİMİ

Yerel yönetim kuruluşları yasalarla belirlenmiş yetkilere, bütçeye, personele, idari örgütlere, karar ve yürütme organlarına sahip tüzel kişilerdir. Günümüzde devlet, özel sektör, STK'lar ve yerel yönetimler değişim yaşamaktadırlar. Dünya'daki dönüşüm yerel politikaları da zorunlu kılmıştır. Yerel yönetim sistemi ile ilgili anayasa maddeleri, tüzükler, yasalar yönetmelikler ve uluslararası sözleşmeler yerel yönetim sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır (Erkul,2010:15).

Ülkemizde mahalli idare sisteminde üç tür yerel yönetim kuruluşu vardır. Bunlar "İl Özel İdaresi", "Belediyeler" ve "Köy"lerdir. Yerel seçimler 5 yılda bir yapılmaktadır. Genel seçimden önce veya sonraki yıllarda yapılan yerel seçimler genel seçim ile birlikte yapılmaktadır. Denetimler yargı yoluyla olur. İçişleri bakanı seçilmiş kişileri geçici olarak görevden alabilir.1982 Anayasası'nın 127. maddesi ile mahalli idare sisteminin genel yapısı çizilmiştir. Bu yapının ana özellikleri şunlardır (MBS, 2005.):

- a) Tüzel kişilikleri olan özerk kuruluşlardır.
- b) Karar organları seçimle işbaşına gelir.
- c) Yerel yönetim organlarının seçimle gelen temsilcilerinin bu sıfatlarını kaybetmeleri ancak yargı kararı ile olur. Merkezi idare sadece geçici bir süre görevden uzaklaştırılabilir.
- d) Görevler yasa ile belirlenir.
- e) Merkezi idarenin sınırlı vesayet yetkisi vardır.
- f) Yerel yönetim kuruluşlarına görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır.
- g) Yerel yönetimler Bakanlar Kurulu kararı ile aralarında birlik kurabilir.
- h) Büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir.

1.1.1. İl Özel İdaresinin Görev ve Sorumlulukları

2005'te yayınlanan (5302) il özel idaresi yasasında görevler detaylı bir şekilde belirtilmiştir. İl özel idarelerinin görevleri şunlardır (Karakılçık, 2013: 141):

- a) İl sınırları içinde gençlik ve spor, sağlık, sanayi, iskân, toprağın korunması, erozyon önleme, sanat, kültür, sosyal hizmetler, yardımlar, bina yapımı, onarımı... gibi hizmetleri gerçekleştirmektedir.
- b) Belediye sınırları dışında ise imar, su, kanalizasyon, çevre atıkları, gençlik, spor, acil yardım, ağaçlandırma... gibi hizmetler yerine getirmek.
- c) Acil durum planlaması kapsamında; yangın, sanayi kazaları, doğal afetlerde korunma yöntemleri, zararları azaltmak için planlar yapıp ekipmanları hazırlamak. Diğer kuruluşlarla da iş birliği içinde yer almak.

1.1.2. İl Özel İdaresi Organları

Eski yasaya (3360'a) göre il özel idaresinin organları; il genel meclisi, il daimi encümeni ve vali idi. İlk ikisi karar, vali ise yürütme organıydı. Yeni yasa (5302'e) göre ise encümenin adı 'il encümeni ' olarak değişmiş ve il genel meclisi, il encümeni ve vali olarak üçlü organ yapısını benimsemişlerdir (Karakılçık, 2013: 142).

1.1.2.1. İl Genel Meclisinin Görev ve Yetkileri

Karar organı olup ilin seçmenlerince seçilen üyelerden oluşmaktadır. İl genel meclisinin demokratik yaşamımızda çok önemli bir yeri vardır. Halkın dileklerini, şikâyetlerini adeta "yerel parlamentolar" gibi dile getiren, halkın gözü kulağı, gözetim ve denetim aracı oldukları için ve bunlardan demokrasi tecrübesi kazandığı için bu meclisleri adeta küçük parlamentolar olarak düşünmek gerekir (Hakyemez, 177).

İl Genel Meclisinin görev ve yetkileri şunlardır (Karakılçık,2013:143):

- Stratejik planı, çalışma programlarını, faaliyetleri ve personel performans ölçülerini karara bağlar

- Bütçe ve kesin hesabı kabul eder
- Belediye sınırı il sınırı olan büyükşehirler hariç, il çevre planı ve il belediye sınırı dışındaki imar planlarını karara bağlar
- Borçlanmaya karar verir
- Ticari işletme kurmaya veya ortak almaya vs. karar verir
- Şarta bağlı bağışları kabul eder, taşınır—taşınmaz mal edinir
- Vergi, resim ve harç dışı alacakları anlaşmayla tasfiye eder
- Encümen ve ihtisas komisyonu üyelerini seçer
- İdarece çıkarılan yönetmelikleri kabul eder
- Yurtiçi ve yurtdışı yerel yönetim birlikleriyle işbirliğine izin verir
- Diğer yerel yönetimlerle birlik kurulmasına, katılmaya, ayrılmaya karar verir
- Norm kadro çerçevesinde idarenin ve bağlı kuruluşların kadrolarını ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar verir
- Özel idare adına imtiyaz verilmesine, yatırımların yap-işlet, yap-işlet-devret modeliyle yapılmasına idareye ait şirket ve işletmelerin özelleştirilmesine karar verir

1.1.2.2. İl Encümenin Görev ve Yetkileri

İl encümeni idari bir organ olarak düzenlenmiştir. Encümene genel sekreter başkanlık eder. Meclis yerine karar alma yetkisi yoktur Üyeler, gündem maddesi önerebilirler. Vali mevzuata aykırı gördüğü kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmesini isteyebilir. Encümen ısrar ederse yargıya gidebilir (Karakılçık,2013:145).

İl Encümenin görev ve yetkileri madde 26'da aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Stratejik plân ve yıllık çalışma programı, bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclise görüş bildirir
- Kamulaştırma kararı alır uygular
- Öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirler
- Bütçe kalemleri arası aktarma yapar
- Yasanın öngördüğü cezaları verir

- Vergi, resim, harç dışı uyuşmazlıkları çözer
- Taşınmaz alım, satım ve trampasına karar verilir
- Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirler
- Vali tarafından havale edilen konularda görüş bildirir
- Kanunlarla verilen diğer görevleri yapar

1.1.2.3. Valinin Görev ve Yetkileri

Vali ile ilgili bir kaynakta şu açıklamalarda bulunmaktadır (Harman, 2006):

“Bakanlar kurulu kararı ve Cumhurbaşkanının onayı ile atanan vali devletin, hükümetin, ayrı ayrı her bir bakanlığın, merkezi idarenin en büyük temsilcisi ve il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir.”

“Vali, il genel meclis üyeleri aracılığıyla ilin sorunlarını, şikâyetlerini ve taleplerini öğrenebilmekte ve bunların çözülme yollarını bilme imkânına sahiptir. İl özel idaresinin olanakları yetersiz kaldığı durumlarda merkezin olanaklarını devreye sokmaktadır. Merkezi idare vali sayesinde halk ile doğrudan ilişki kurmaktadır.”

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 30.maddesinde valinin görev yetkileri belirtilmektedir (Karakılçık, 2013:146):

- Kurumsal yapıyı sevk ve idare eder
- İdareyi temsil eder
- Stratejik plan çevresinde bütçeyi, personeli ve faaliyetleri yönetir
- İdareyi temsil eder
- İl encümenine başkanlık eder
- Taşınır-taşınmaz malları yönetir
- Gelir ve alacakları tahsil eder
- Sözleşme yapar
- Bütçeyi uygular
- İşletmeleri ve bağlı kuruluşları denetler
- Şartsız bağışları kabul eder

- İl halkının huzur, sağlık ve esenliği için önlem alır
- Bütçeden yoksullar için ayrılan ödeneği kullanır
- Yasaca verilen diğer görevleri yapar

1.2. Belediye Yönetimi

Tek parti anlayışını yansıtan 1580 sayılı ilk belediye kanunu merkeze bağlı ve bağımlı belediye modeli yaratmıştır. Özerklik yerine devletçilik ve parti-devlet bütünlüğünü esas almıştır. Bu yasayla belediyelere önemli görevler verilmiş ancak onlara güvenilmediğinden sıkı bir denetim mekanizması oluşturulmuş ve belediyelerin eli kolu bağlanmıştır. En son 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı yeni belediye yasasıdır (Karakılçık,2013:156).

5393 Belediye Kanunu belediyeyi şu şekilde tanımlamıştır: Belediye; belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişidir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4. Maddesine göre; nüfusu 5000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. Belediyenin organları belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir

1.2.1. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14.maddesindeki hizmetleri yapmaktadır (Karakılçık,2013:158):

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafî ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır
- Okul öncesi eğitim kurumları açabilir, devlet okullarını tamir edebilir, sağlıkla ilgili her türlü tesis ve işletme açabilir, işletebilir, özellikle alanların korunmasını sağlayabilir, amatör spor kulüplerine yardım edebilir, gıda bankacılığı yapabilir

- Nüfusu 50 binden çok yerlerde kadın ve çocuk sığınma evleri açar
- Hizmetin öncelik sırasını belirler

1.2.2. Belediye Meclisinin Yapısı ve Belediye Meclisinin Görev ve Sorumlulukları

Belediye meclisi kollejiyal bir organdır. Birden fazla seçilmiş üyeyi içinde barındırır ve karara bağlanılacak olan konular üyeler arasında görüşülür, tartışılır ve hukuki sonuçlar doğuran karar doğrudan dış âleme yansıtılır. Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır. Belediye meclisi seçimle oluşma niteliğinden dolayı temsili demokrasi örneğidir. Meclis üyeleri 5 yıllık bir süre içinde seçilir ve üye seçiminde sınırlama yoktur; seçilen üye tekrardan seçilebilir. 25 yaşını dolduran her Türk vatandaşı belediye başkanı, il genel meclisi ve belediye meclis üyeliğine seçilebilir (Şengül, 2013: 85).

Tablo 2. Belediye Meclis Üye Sayısı

Belediye Nüfusu	Meclis Üye Sayısı
10 000'e kadar	9
10 001'den 20 000'e kadar	11
20 001' den 50 000'e kadar	15
50 001'den 100 000'e kadar	25
100 001 'den 250 000'e kadar	31
250 001 'den 500 000'e kadar	37
500 001'den 1 000 000' e kadar	45
1 000 000 'den fazla olan beldelerde	55

Kaynak: ŞENGÜL, 2013: 85

Belediye meclisinin görev ve sorumlulukları ise 5393 sayılı yasanın 18.maddesine göre düzenlenmiştir:

- Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programı ile belediye faaliyetleri ve personelin performans ölçütlerini kabul eder
- Bütçe ve kesin hesabı kabul eder
- Belediyenin imar plânlarını görüşüp, onaylar. Büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek

- Borçlanmaya karar verir
- Taşınmaz mal alım-satımı ve kullanımına karar verir
- Şartlı bağışları kabul eder
- Vergi, resim ve harç konusu olmayan hizmetler için ücret tarifesi belirler
- İşletme, kurma, katılma ve ayrılma konularını karara bağlar
- İmtiyaz verilmesini ve özelleştirme konularını karara bağlar
- Meclis başkanlık divanı ile encümen ve ihtisas komisyonu üyelerini seçer
- Belediyenin çıkaracağı yönetmelikleri kabul eder
- Fahri hemşerilik payesi ve beratı verir
- Başkanla encümen arası anlaşmazlıkları çözer
- Mücavir alanlara hizmet götürmeyi karara bağlar
- Belediye imar programlarını görüşüp karara bağlar
- Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına, katılmaya ve ayrılmaya karar verir
- Meydan, cadde, park, vb. tesislere ad verir, mahalle kurulmasına, kaldırılmasına veya birleştirilmesine karar verir
- Kardeş şehir uygulamasına, ulusal-uluslararası iş birliğine karar verir

1.2.3. Belediye Encümeni'nin Yapısı

İdari bir organ olarak düşünülen encümeni başkanın başkanlığında toplanır ve çalışma şekli aşağıdaki gibidir (Karakılçık, 162):

- Belediye encümeni, il belediyelerinde ve nüfusu 100 binin üstündeki belediyelerde meclisin kendi üyelerinden her yıl seçeceği 3 üye ile başkanın birim amirlerinden bir yıllığına seçeceği 3 üye ve bir de başkanın kendisi olmak üzere 7 kişiden oluşur
- Diğer belediyelerde ise meclisçe seçilerek 2 üye ile başkanın 1 yıl için seçeceği birim amirlerinden 2 üye ve kendisi olmak üzere 5 kişiden oluşur

Başkanın katılmadığı toplantılara görevlendireceği başka yardımcısı veya bir encümen üyesi başkanlık eder.

Encümen, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların çoğunluğuyla karar verir. Encümen gündemi başkanca belirlenir ve belirtilmeyen konular encümende görüşülemez. Encümen üyeleri de başkan uygun görürse gündem önerebilir.

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır. Alınan kararlar başkan ve toplantıya katılan üyeler tarafından imzalanır. Karara muhalif kalanlar gerekçelerini de açıklar.

1.2.4. Belediye Başkanının Görev ve Sorumlulukları

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

Belediye Başkanı'nın görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 38. maddesinde belirtilmiştir:

- Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek
- Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetir, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturur, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlar ve uygular, ilgili raporları meclise sunar
- Davalarda belediyeyi temsil eder
- Meclise ve encümene başkanlık eder
- Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare eder
- Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil eder
- Sözleşme yapar
- Meclis ve encümen kararlarını uygular

- Bütçeyi uygular
- Belediye personelini atar
- Belediye ve bağılı kuruluşları denetler
- Şartsız bağışları kabul eder
- Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri alır
- Yoksul, muhtaç ve özürülülere hizmet verir
- Temsil ve ağırlama ödeneği kullanır
- Yasaların verdiği diğler görevleri yapar

1.3. Belediye Yönetiminin Temel Değlerleri

Kişi veya kurumların vizyonları kadar temel değlerleri de önemlidir. Temel değler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değler ve inançlar bulunur. Temel değler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesinde rehberlik eder. Bu değler, kuruluş kimliğinin değışiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır. Başarılı bir yönetim için doğru belirlenmiş değlere ihtiyaç bulunmaktadır. Başarılı bir belediye yönetiminin de aşağıda belirtilen temel değlerleri hayata geçirmesi gerekmektedir (Koçak,2008:16):

- İnsan Odaklı Olmak
- Vatandaş Odaklı Olmak
- Adalet
- Dürüstlük
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik
- Katılımcı Yönetim
- Hizmette Kalite
- Bilgiye Dayalı Yönetim
- Planlı Çalışma
- Sürekli Gelişim
- Etkin Kaynak Yönetimi
- İşbirliği ve Koordinasyon
- Sürdürülebilirlik

- Sosyal Belediyecilik
- Hukuka
- Uygunluk

1.4. Belediye Yöneticileri ve Vizyon

Yöneticiler ve vizyon ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (Yüksel,2004:94):

“Kent yönetimine vizyoner bir bakışın kazandırılması konusunda, kentsel hizmetleri üretmekle sorumlu belediye yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Vizyonun oluşturulması, daha çok üst yönetimin bir görevi olması gerekçesiyle, belediyelerde de bu görev, belediyelerin özellikle üst yönetimine düşmektedir. Kurumun geleceğine ilişkin ve kurumun genelini ilgilendiren ve başarılması güç olan bir konuda üst yönetimin öncülüğüne ihtiyaç vardır. Uygulamaya geçilmesi ve kurumsal hale dönüştürülmesinde, tüm yönetici ve çalışan kesimin katılımı ve benimsemesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle belediye başkanlarının sahip olmaları gereken nitelikler gündeme gelmektedir. Belediye başkanlarının geniş bir vizyona sahip olmasıyla, kurumun da benzer bir niteliği kazanması arasında yakın bir ilişki vardır.”

“Belediyelerin içinde bulunduğu sorunların ortaya çıkışında, vizyoner bir bakışın eksikliğinin olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde belediyelerin sorunu daha çok yönetim ile ilgilidir, vizyon eksikliği olduğu gündeme getirilmemektedir.”

1.5. Büyükşehir Belediyesi Yönetimi ve Büyükşehir Belediyesinin Kurulması

Büyükşehir Belediyesi yönetimi ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Şengül,2013:114-115):

“Anakent ölçeğinde kurulan yerel yönetimlerin amacı artan ve büyüyen kentsel sorunların daha etkili şekilde çözümlenmesini sağlamaktır. Dünyanın her yerinde hızlı bir kentleşme süreci yaşanmakta ve nüfus büyük şehirlere doğru göç etmektedir. Büyük şehirler yüksek nitelikte çaba gerektiren faaliyetlerin yapılmasında daha avantajlıdırlar.”

“Ulusal ve uluslararası siyasi, ekonomik ve kültürel kurumların merkezlerinin bulunduğu yerlerdir. Kentleşme olgusu 1950’li yıllardan itibaren Türk toplumunda kendini hissettirmiştir.”

“Mevcut dönemde tarımda makineleşmenin başlaması özelliklerde geri kalmış bölgelerde yaşayan çalışanların işsizlik sorununa sebep olmuştur. Bu durum göçün en önemli nedenleri arasındadır. 1965 sonrası kentleşme oranı yavaşlamaya geçmiştir. 1970’li yıllarda mal ve hizmetlerdeki fiyat artışının yükselmesi yaşamı zorlaştırmıştır. Türkiye’de yaşanan iç göçlerin temel özelliklerinden biri büyükşehirleri ilgilendirmesidir.”

“Hızlı ve çarpık kentleşme şehirlerin hizmet sunma kapasitesini olumsuz etkilemiştir. Karşılaşılan sorunlar karşısında belediye yönetimi de yetersiz kalmıştır. Geleneksel belediye modelinin yetersizliği şehirlerin nasıl yönetileceğine ilişkin çeşitli önerilerin doğmasına neden olmuştur.”

Büyükşehir belediyelerinin kurulması 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile başlamıştır. Bu kanunun çıkarılmasından sonra büyükşehir belediyesi kurulan ketler şunlardır: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana, Kocaeli, Gaziantep, Konya, Mersin, Kayseri, Diyarbakır, Antalya, Eskişehir, Samsun, Sakarya ve Erzurum. 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu yürürlüğe girmiştir (Erkul,2010: 65).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 3.maddesine göre büyükşehir belediye; en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir.

Belediyenin organları: Belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır. İlçe belediyesi: Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçe belediyesini, ilk kademe belediyesi ise büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediyeyi ifade eder.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 4.maddesine göre; belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000'den fazla olan il belediyeleri, fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 5.maddesine göre; büyükşehir belediyelerinin sınırları, adını aldıkları büyükşehirlerin belediye sınırlarıdır. İlçe belediyelerinin sınırları, bu ilçelerin, büyükşehir belediyesi içinde kalan kısımlarının sınırlarıdır. İlk kademe belediyelerinin, büyükşehir belediye sınırları dışında belediye sınırı olamaz.

1.6. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE İDARESİNİN ORGANLARI

Büyükşehir belediyeleri diğer belediyeler benzer bir şekilde görevlerini yürütmektedir. Bunlar: Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanı'dır.

1.6.1. Büyükşehir Belediye Meclisi

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 12.maddesine göre; büyükşehir belediye meclisi, ilçe belediye başkanları ve ilçe belediye meclisi üyelerinin içinden seçilen üyelerden oluşmaktadır. İlçe belediye meclisinin üyeliğinin sona ermesi Büyükşehir belediye meclis üyeliğinin sona ermesi sonucunu doğurmaktadır.

1.6.2. Büyükşehir Belediye Encümeni

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 16.maddesine göre; Belediye başkanlığında, belediye meclisinin her yılın ilk olağan toplantısında kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oy ile seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birimi olmak üzere belediye başkanın her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur. Belediye başkanın katılmadığı toplantılarda encümen toplantılarına genel sekreter başkanlık etmektedir.

1.6.3. Büyükşehir Belediye Başkanı

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 17.maddesine göre; büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından doğrudan seçilir.

Büyükşehir belediye başkan vekili, Belediye Kanunundaki usullere göre belirlenir. Ancak, büyükşehir kapsamındaki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları büyükşehir belediye başkan vekili olamaz.

Büyükşehir ve büyükşehir kapsamındaki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları görevlerinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

1.6.3.1.Büyükşehir Belediye Başkanın Görev ve Sorumlulukları

Büyükşehir belediyesinin başı, tüzel kişiliğin temsilcisi ve yürütme organıdır. Belediye sınırları içindeki seçmenlerce 5 yıl için seçilir. Görevi süresince partilerin yönetiminde görev alamaz ve spor kulüplerine yönetici olamaz. Büyükşehir belediye başkan vekili de 5393'e göre belirlenir. İlçe ve ilk kademe belediye başkanları başkanvekili olamaz. Büyükşehir belediye başkanının görevleri şunlardır (5216):

- Belediyeyi sevk ve idare etmek, beldenin hak ve menfaatini korumak
- Belediyeyi stratejik plana göre yönetmek, bütçeyi hazırlamak, personel performans ölçütlerini belirlemek ve denetlemek
- Meclise ve encüme başkanlık etmek, organların kararlarını uygulamak
- Sözleşme yapmak, bağış kabul etmek
- Davalarda kurumu temsil etmek
- Personeli atamak, belediyeyi ve bağlı kuruluşları denetlemek
- Nikâh kıymak, kıydırmak

- Bazı görev ve yetkilerini ilçe ve ilk kademe başkanlarına devredebilmektedir
- Yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanır, özürlü merkezleri oluşturur

1.6.3.2. Büyükşehir Belediyesinin Görev ve Sorumlulukları

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 7.maddesine göre büyükşehir belediyesinin görev ve yetkileri şunlardır:

- İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânı ve programını yapmak
- Nazım imar planı yapmak, büyükşehir içindeki belediyelerin uygulama planlarını onaylamak, denetlemek
- Büyükşehir belediyesine verilen görev ve hizmetlerin gereği olan proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili planlar yapmak
- Büyükşehir belediyesi sorumluluğundaki işyerlerine ruhsat vermek
- Her türlü ulaşım planı ve hizmetleri yapmak
- Büyükşehir Belediyesi içi cadde, meydan ve yollar yapmak
- Coğrafi ve kent bilgi sistemi kurmak
- Çevre ve suların korunmasını sağlamak
- Gayri sıhhi müesseselere ruhsat vermek
- Zabıta hizmetleri yapmak
- Spor tesisleri yapmak
- Park, bahçe barınak, eğlence, dinlenme merkezleri inşa etmek, işletmek
- Sağlık, eğitim ve kültür hizmet binaları yapmak
- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun korunması
- Toplu taşıma işlerini yapmak, yaptırmak
- Su ve kanalizasyon hizmetler
- Mezarlık ve mezbaha işleri
- Toptancı halı yapmak
- Doğal afet planlaması yapmak, yangına karşı önlem almak
- Afet riski taşıyan binaları tahliye etmek

1.7. Büyükşehir Belediyesinin Örgüt Yapısı

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 21 maddesine göre büyükşehir belediyesi teşkilâtı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşur. Birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi büyükşehir belediyesi meclisinin kararı ile olur. Büyükşehir belediyesinde başkan yardımcısı bulunmaz. Hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, genel sekretere yardımcı olmak üzere, nüfusu üç milyonun üzerindeki büyükşehir belediyelerinde en fazla beş, diğerlerinde en fazla üç genel sekreter yardımcısı atanabilir.

Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanır.

1.8. Köy Yönetimi ve Köy Organları

Türk yönetim geleneğinin en eski ve yaygın yöntemlerinden biri olan köyler, tarihsel ve toplumsal koşulun ürünüdür. Osmanlının ilk yıllarından beri var olan köyler, dönemin örf ve adet kurallarıyla düzenlenmiştir. Yerel yönetimlerin (mahalli idarelerin) üçüncüsünü oluşturan köyler, toplumsal yaşantı açısından şehirleşme eğilimine paralel olarak önemini yitirmeye başlamıştır. Köyün, yönetim teşkilatı, durumu, tanımı, işleyişi, görev ve yetkileri 442 sayılı Köy Kanunu düzenlenmiştir. Nüfusu 2000'den aşağı yurtlara köy denmektedir. Nüfusu iki bin ile yirmi bin arasında olanlara (kasaba) ve yirmi binden çok nüfusu olanlara (şehir) denir (Derdiman, 2005:111) .

Türkiye'de 2010 verilerine göre 34.247 olan köy sayısı 2014 Türkiye yerel seçimleri ile yürürlüğe giren yeni büyükşehir yasası ile birlikte 18.332'ye düşmüştür (İç İşleri, 2014).

1.8.1. Köy Derneği

Muhtar ve ihtiyar heyeti köy yararına olan kuruluşlarıdır. Köy derneğinin bugünkü durumu ile işlemez bir kuruluştur. Dernek kadın ve erkek köy seçmenlerinin toplamını ifade eder. Köy Derneği'nin görevleri ise şöyledir (Tortop,1999:67):

- a) İmamı tayin etmek.
- b) Muhtarın ücretini belirlemek.
- c) İhtiyar meclisini seçmek.
- d) Muhtarı seçmek.
- e) İsteğe bağlı işleri zorunlu işler arasına almak.
- f) İhtilaf halinde köyü temsil edecek adamı seçmek.

1.8.2. Köy İhtiyar Meclisi

Üyeler doğrudan doğruya köylü seçmenler tarafından çoğunluk usulüne göre seçilir. İhtiyar meclisi en az haftada bir defa, muhtarın çağrısı üzerine toplanır. İhtiyar heyetinin görevleri şöyledir (Derdiman,2005:117):

- a) Köyün mecburi işlerinden başlayarak, köy işlerini sıraya koyar
- b) Köy işlerinden hangilerinin imece ile görüleceğini, hangileri için salma salınacağına karar verir.
- c) İşlerin görülmesi için kamulaştırma yapabilir.
- d) Muhtarın harcamalarını denetler.
- e) Köy bütçesini kabul eder.
- f) Köylüler arasındaki uyuşmazlıkları çözmeye çalışır.
- g) İhtiyar heyeti, kararlara uymayanlara ceza kesebilir.

1.8.3. Muhtar

Muhtar köyün yürütme organıdır. Köyün en büyük temsilcisidir. Diğer yandan Devlet'in köyde bir temsilcisi, bir memurudur (Tortop,1999:70).

Muhtarın devlet işleri; hükümet tarafından bildirilen mevzuatı ilan etmek, kanun, tüzük, yönetmelik ve emirlerle kendisine verilen işleri görmek, köyün güvenliğini sağlamak, sağlıkla ilgili önlemler almak, asker ve vergi toplanmasında yetkililere yardımcı olmaktır.

Muhtarlar, devlet memurları gibi devletten maaş alırlar. Onun tüm kararları, kaymakam ve valinin vesayet denetimine sahiptir. Kaymakam ve valiler muhtarın uygun bulmadıkları kararları bozabilirler, ancak son kararı yine köylü verir. Köy ile ilgili işleri ise; köy kamu tüzel kişiliğini temsil etmek, davalı veya davacı olarak köyü temsil etmek, ihtiyar meclisi kararlarını uygulamak, köy için harcamak paraları toplamak ve harcamaktır (Karakılçık,213).

3.BÖLÜM

GENEL ANLAMDA LİDERLİĞİN İNCELENMESİ

1.1. Liderliğin Doğası ve Felsefesi

Bir kaynakta liderlik ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır Akdemir (2008:56-57) :

“Liderliğin doğası evrenin ritmik adımları ile tasarlanabilir. Gün doğuşu ve gün batışı tek bir olaydır. Güneşin doğuşu olacağını betimlemektedir. Günün ilk saatleri yağışlı olacaksa soluktur; aydınlık saçan bir ışık parlayacaksa pembedir. Ancak şafak, günün sonrası için bir hüküm vermez. Sadece meteorolojik bir olayı verir. Gün batışı ise farklıdır. Başlangıcı, ortası ve sonu olan bir gösteri gibidir. Güneş, bir mimardır. Işınları bize ulaşmayıp yansıdığına ise ressam olur. İşte bu nedenle liderlik sadece doğuştan gelen özelliklerine (gün doğuşu gibi) bağlı değildir. Oysa liderlik aydın bir akıl; kazanımlar, tecrübeler ve yaşamda sonradan elde edilen güdü ile sağlanır. Bu durumu gün batımı olarak tanımlayabiliriz. Hem şafak vaktinin uyarıcısı hem de tan kızılığını özünde barındırarak geçmiş, şimdi ve geleceği davranışlarında tek bir an olarak yansıtır. Bu yüzden liderin doğuştan gelen özellikleri olabileceği gibi, sonradan kazanabileceği özellikleri de olabilir. Tarih düş görenlerin mülküdür. Dünya tarihine biçim vermekte olan kişilerin gençken büyük düşleri olmuştur. Kişiliği yapan düşler olduğu için bu durum vizyonun liderlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Liderlik ve vizyon iç içedir.”

İyi bir lider olmanın ilk şartı vizyon sahibi ve yenilikçi olmaktır diye tanımlamaktadır. Dünya literatürüne göre vizyon sahibi lider olmak, gözdağı vermeden çalışanlarına karşı güçlü olmayı, kişiler üzerinde baskı kurmadan güç sahibi olmayı, çalışanlarını motive etmeyi ve kitleleri bir fikir doğrultusunda hareket haline geçirmeyi gerektiriyor (Akiş, 2008).

Liderlik ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunulmaktadır (Yiğit, 2002):

‘‘Vizyon, bireyleri olumlu ve istenilir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da resmidir. Bu görüşün paylaşılması ile her düzeydeki çalışan; geleceği paylaşır, bunun anlamını kavrar ve bu hedef için çabasını ortaya koyar. Lider eleştirir, mevcut yapının srekliлиđini reddedip işin maddi akışında bir romantizm keşfeder. Yöneticiler hayal güçlerini fazla kullanmazlar ya da kullanmak istemezler, liderin bütün gücü ise buradan gelmektedir.’’

Gandi büyük bir lider ve usta bir teknisyendi. Liderliği ustalık ve teknik olarak birleştirerek adına şiddet kullanılmadan direnme denilen ‘ edilgen direnmeyi ‘ ortaya koydu ve uyguladı. Gerçekten de Hindistan’da Gandi’yi bu yöntem başarıya ulaştırdı. Lider, düşlerin peşinen gider, yanına başkalarını da alır, olmayanlarda dş görür ama düşün kendiliğinden gerçeğe dönüşmesini bekler. Liderliğin temel felsefesinde bulunan romantizm işlerin maddi boyutuna coşku ve ahenk katar. Bu davranış, vizyonu olanı lider yaptığı gibi, liderleri de yönetsel becerilerle donatır. En iyi lider Çinli savaşçı ve filozof Lao-Tzu’nun dediği gibi ‘ İyi bir lider işini bitirdiğinde, insanlar ‘‘Bunu Biz Başardık’’ diyen kişiler demektir (Akdemir,2008:58).

4.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Bireyler yalnız başına erişemeyeceği arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için belli bir gruba ihtiyaç duymuşlar ve birlikte olmaktan çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek grup oluşturmaya çalışmışlardır. İşte bu durumda liderlik kaçınılmaz bir unsur haline dönüşmüştür. Liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider, başkalarının belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011:569) .

Başka bir kaynakta şu açıklamalarda bulunmaktadır (Kurtuluş, 2009):

“Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Başka bir tanıma göre liderlik, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir. Bir başka tanımda, örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyulmasın diğerlerinin davranışlarını bazı hedeflere yöneltmek için etkileme olarak tanımlanır. Bütün bu tanımlamalar liderliği, belli bir konuda etkileme hareketi olarak alırlar.”

Liderleri gruplar yaratır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiyi anlatır. Bu niteliği ile liderlik, grubun düzenini sağlama, problemini çözme, yol gösterme görevini anlatmaktadır.. Lider her görevi yapmaya kalkışan değil, grup üyelerini kendi yetenekleri yönünde çalışmaya teşvik eden ve onların görevlerini organize eden insandır. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmede göstereceği yetenektir (Bayram,2013).

Liderlik kavramının şu özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir. Liderlik; belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflenir (Akdemir,2008:64-65):

- Liderlik; bu kalabalığı oluşturan insanlar arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalı
- Liderlik; bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırılmalı
- Liderlik; belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeyi isteklendirmeli

Liderlik ile ilgili çok fazla bilimsel çalışma ve tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar Tablo 4’de şu şekilde özetlenmiştir (Akdemir,2008:65):

Tablo 3. Liderlik Tanımlarının Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektedir.

1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektedir.
1927	Liderlik, grup üyelerinin enerji ve isteklerini yaptırabilme sanatıdır.
1930	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu kanıtlamaktır.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Liderlik, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol altında tutabilmektir, kurum ve kişi amacını entegre etmektir.
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir, farklılıkları ortak amaca yönlendirmektir.
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	Liderlik, kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmayı, yeni kurumsal iklim ve kütler yaratmaktır.
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilmektir.
1992	Liderlik, empati ve uzmanlık gibi bütünleşen davranışları sergileyebilmektir.
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	Liderlik, kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji gibi eylemleri geleceği yaratıcı ekiplerle yönetmektir.
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilme ve krizi yönetebilme sanatıdır.

Kaynak: (Akdemir,2008:65)

Bu tanımlamaların birleştiği ortak nokta aynıdır. Belirli bir amacın, belirli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır.

1.3. Liderliğin Kazanılması

Liderlik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı öğrenilir sorusu çok fazla tartışılan bir konudur. Düşünürlerin çalışmaları ve günümüze kadar yapılan tüm çalışmalara bakıldığında; lideri diğerlerinden ayıran sahip olduğu ya da olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldız, 2013: 26-27):

- Öngörülü olabilmesi yani gelecekteki olabilecekleri ve olası olaylar görebilmesi, ona uygun stratejiler geliştirebilmesi ve tedbirler alabilmesi
- Bilgili olabilmesi, tecrübe ve bilgi birikimiyle olayları analiz edip, değerlendirebilmesi
- Gerçekleştirmek istediği bir vizyona sahip olması ve bu vizyona kendini adayıp, gerçekleştirilmesi gerektiğine gönülden inanması
- İnanıldığı amaçları benimsetebilmesi ve insanları o amacı gerçekleştirmeleri için harekete geçirebilmesi
- Cesur olması ve gerektiğinde korkusuzca yenilgiyi bile göze alabilmesi
- Denemekten ve uğraşmaktan kolayca vazgeçmeyecek kadar sabırlı olması
- İnisiyatif kullanabilmesi ve zamanı geldiğinde taktikleri uygulayabilecek kadar esnek ve hızlı olması
- Etkili bir iletişimci olması, kendi fikir ve duygularını aktarabilmesi gerekmektedir

Lider etkin bir iletişimci aynı zamanda da iyi bir dinleyicidir. İletişimci demek, konuşmak, okumak, yazmak, dinlemek gibi becerileri içermektedir. İyi bir lider empati kurabilmelidir. Belirtilen bu yetkinlikler doğuştan da sahip olunabilir sonradan da kazanılabilir. Liderlik, doğuştan sahip olunan bir takım özellikleri içerse de zamanla geliştirilen bilgi, tutum ve davranışlar bütündür.

1.4. Liderlik Özellikleri

Bugünün dünyasını şekillendiren, yarının dünyasını ise düşleyebilme yeteneğine sahip liderlerin, güç ve katılım konusunda derin bir kavrayış güçleri vardır. Liderlik özellikleri kişisel, fiziksel, zihinsel ve genel özellikler olarak aşağıdaki gibi yer almaktadır (Yalınkılıç,2010):

Kişisel Özellikler

- Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği
- Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği
- Yaratıcılık
- Sistematik Düşünme
- Başkalarının Duygularını Anlamak(Empati)

Fiziksel Özellikler

- Sağlık ve Dinçlik
- Fiziki Dinçlik

Zihinsel Özellikler

- İrade
- Şahsi Disiplin
- İnsiyatif
- Muhakeme
- Özgüven
- Zekâ
- Kültürel Bilinç

Genel Özellikler

- Hizmet Yönelimli Olmak
- Diğerlerinin Gelişmelerine Katkıda Bulunmak
- Farklılıkları Yönetmek
- Politik Bilinç
- Sosyal Yetenekler
- İşbirliği ve Dayanışma

1.5.Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

Bazı kavramlar liderlik terimi ile eşanlamda kullanılmaktadır. Aslında liderlik ile bu kavramlar arasında büyük farklılıklar vardır. Liderliğe eşanlamda kullanılan benzer kavramlar şunlardır (Güney,2011:371-373):

1.5.1. Komutan-Lider Farkı: Bu iki kavram birbirinden farklıdır. Komutan, rütbe, kıdem gücü ve makama dayanarak astları üzerinde yetkilerini kullanır. Bu yetki kanun, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiştir.

Hâlbuki bir liderin yetkisi kanun, yönetmelik ve yasalarla belirlenmemiştir. O yetkisini kendi özellik ve davranışlarından almaktadır.

1.5.2. Başkan-Lider Farkı: Aynı anlama gelmeyen iki kavramdır. Kimball YOUNG da başkanlık ve liderlik arasında ayırım yaptığı bir ayırımla doğrulamıştır. Bu ayırma göre; başkanlık pozisyonundakiler biçimsel yetki yoluyla bu pozisyona atanmış olan kişiler olup, olaylar üzerinde pek denetimi olmayan kimselerdir. Liderle ise, biçimsel ya da yasal yetki olmadan da grup üzerinde etkili olup iş gördürebilirler. Hiçbir yetkisi olmadığı halde geniş bir kitleyi etkileyip peşinden sürükleyen liderler vardır. Örneğin, M.Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşında hiçbir yetkisi olmamasına rağmen üstün liderlik yetenekleri sayesinde geniş kitleleri etkilemiştir.. Buna karşılık çok geniş yetkilere sahip olmasına rağmen bunları kullanamayan ve toplumu etkileyemeyen başkanlar da vardır.

1.5.3.Şef-Lider Farkı: Şef ve lider kavramlarının birbirlerine karşılaştırılması yönetim tarafından atanan kimselerin liderlik niteliklerini kendilerinde toplamalarından kaynaklanmaktadır. Bu iki kavramın birbirlerinden farklı olduklarını söyleyen bilim adamları aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır:

- Lider, personeline ve iş yaptığı kimselere yol gösterir, şef ise çalıştığı kişileri sürekli tedirgin eder
- Lider, bireyleri isteyerek iş yapmaya yöneltir, şef ise genellikle otoritesini kullanır
- Lider, birlikte çalıştığı kimselere çalışma şevki aşılar, şef ise yalnız kayıtsızlık duygusu veya korku uyandırır
- Lider, ben duygusundan uzak hareket eder, şef ise daha çok ben duygusu ile hareket eder

1.5.4. Popüler Kişi-Lider Farkı: Bu kavramlar birbirleriyle oldukça karıştırılmaktadır. Bir kişinin popüler olması sahip olduğu niteliklere bağlıdır. Bu nitelikler bazı kişileri kendisine yakınlaştırırken, bazılarını da uzaklaştırabilir. Yapılan araştırmalar liderlerinde belli popülerliğe sahip olduğunu göstermiştir. Fakat buna dayanarak iki kavramın eş anlamda olduğu söylememiz mümkün değildir. Aynı olsaydı toplumda çok sayıda lider olurdu.

Örneğin, bazı sunucular, artistler ve sporcular son derece popüler ama hiçbir zaman lider değildirler. Her popüler kişi lider olmazsa bile grup içinde bazı liderlik fonksiyonlarını yerine getirebilir.

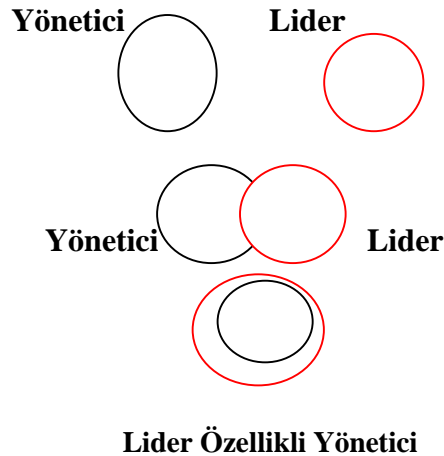
1.6. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın fakat aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik ise belli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süresi olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999:1).

Liderlik, ister bir özellik ya da davranış biçimi olarak tanımlansın, bir yöneticinin başarısı ve profesyonelliğini ortaya koyabilmesinin en önemli anahtarıdır (Bayraktar,2007: 27). Liderler hakkındaki geleneksel görüş; yön veren, ana kararları alan ve harekete geçiren kişiler olarak, bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Liderlerin örnek davranışlar sergilemeleri beklenir. Lider ile yönetici arasında birçok farklılıklar vardır (Ateş, 2005).

Organizasyonlarda “yönetici ” ile “lider” farklılaşmasını Şekil 2 ‘deki gibi gösterebiliriz (Koçel,2011:573):

Şekil 2. Yönetici ile Lider Farklılaşması



Farklılıklar konusunda vurgulanmak istenen genel hususlar şunlardır (Tekin, 2007):

- Yönetici, yönetir ve idarecidir; lider ise yenilikçidir
- Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir
- Yönetici, var olanı sürdürür; lider ise var olanı geliştirir
- Yönetici, gerçeği kabul eder; lider ise sorgular
- Yönetici, sistemler ve yapı üzerine odaklanır; lider ise insanlar üzerine odaklanır
- Yöneticiler, kontrole bağlı kalır; liderler güven ilham eder
- Yöneticiler, kısa dönemli bakış açısına sahiptirler; liderler uzun dönemlidir
- Yöneticiler nasıl ve ne zaman diye sorar, liderler ne ve niçin diye sorarlar
- Yöneticiler, karla ilgilenir; liderler gözü ufuktur
- Yöneticiler, taklit eder, liderler icat eder
- Yöneticiler, içinde bulunulan durumu kabul eder, lider mevcut durumla mücadele eder
- Yöneticiler, klasik iyi bir askerdir; lider kendisidir ve doğaldır
- Yöneticiler işleri doğru yapar; liderler doğru işleri yapar

1.7. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri

Katz ve Kahn'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (Ünsar ve Alkın, 2007):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir.
- **Değişken Çevresel Koşullar:** Örgütlerin içinde bulunduğu çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerde mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapı ile yeni oluşan yapılar arasında eşgüdümün sağlanması gerekir.

- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin panelinde, gereksinimleri, güduları ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Bu sayılan nedenlerden dolayı örgütlerde etkili bir liderliğin gerekli olduğu söylenebilir.

1.8.Liderliğin Güç Kaynakları

Bir örgüt içerisinde liderin, izleyenlerini etkileyebilmek adına kullandığı beş güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları şunlardır (Eraslan,2004):

- Yasal Güç
- Ödüllendirme Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Uzmanlık Gücü
- Kişilik Gücü

1.8.1.Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden dolayı elde etmiş olduğu güçtür. Biri üst, diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir. Astlar, üst kademelerden gelen istekleri yerine getirmede kendilerini zorunlu hissederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmeli ve çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir.

1.8.2.Ödüllendirme Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme gücüne sahipse astlarını etkileyebilme gücüne sahip demektir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Lider ücret artışı, terfi, önemli iş verme, ek ödeme gibi ödüllerin yanı sıra çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte çalışanlarına işlerine bağlı olmalarından dolayı somut ödüllerde sunabilir.

1.8.3. Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Liderin, direktiflere karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Etkili bir lider genelde zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine neden olur.

1.8.4. Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübesinden doğan güçtür. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar artar.

1.8.5 Benzetim ya da Karizmatik Gücü: Doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Etkili liderler çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık karizmatik gücü kullanırlar. Bu iki gücün kullanımı yüksek performans sağlar.

1.9. Liderlerin Çalışanlarından Beklentileri

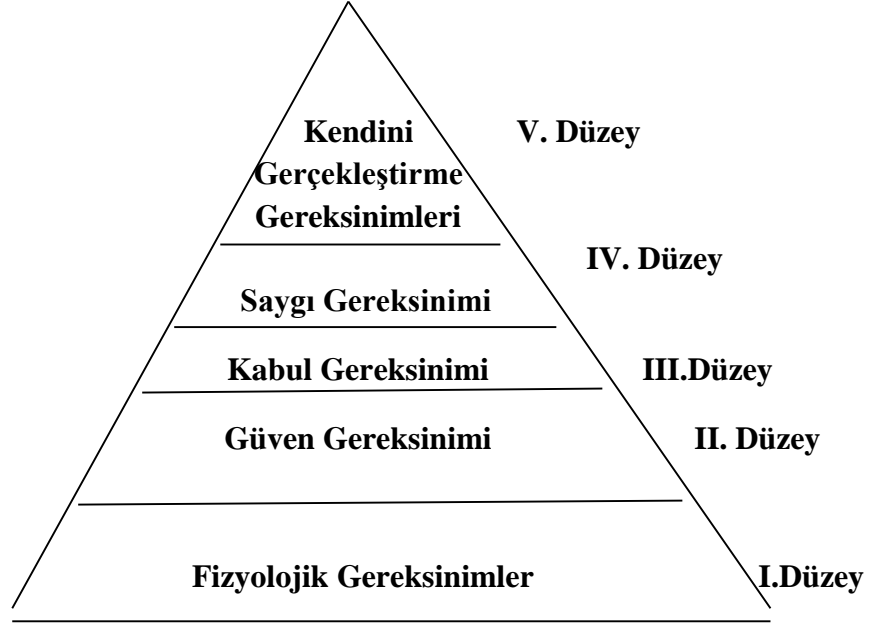
Liderin çalışanlarından beklentilerini ilgili bir kaynak şu açıklamalara yer verilmiştir (Gordon,1997:21-22):

‘Emrinizde çalışanlar olmadan lider olamayacağınız için grup üyelerinizin gereksinimlerini karşılamadıkça onları etkileyemez, emirlerinizi kabul ettiremezsiniz. Ancak onların umutlarını gerçekleştirerek liderliğiniz kabul ettirebilirsiniz. İnsanlar çalışanlarından ne bekler? sorusu öncelikle maddi kazanç için çalıştıklarını düşünürdü. Bu ‘maddeci insan’ kuramıdır. Daha sonra araştırmalar, insanların başarı duygusuna, arkadaşlarıyla sosyal etkileşime ve bir grubun üyesi oldukları için sosyal bir konum elde etme şansına gereksinimleri olduğunu göstermiştir. Bu nedenle ‘sosyo-ekonomik insanı ’ düşünmek çok doğru olur.’

‘Etkili liderler, çalışanları üretici bir elaman olarak yerlerinde tutmak için onların parasal gereksinimlerinden çok başka gereksinimlerini de gidermek zorundadır.’

Psikolojinin öncülerinden Abraham Maslow bireylerin gereksinimlerini önem sırasına göre beş katmanlı bir piramitle gösterir (Gordon, 1997: 23-24):

Şekil 3. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Kaynakça: Gordon, 1997: 23-24

Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin anlamı liderler için çok önemlidir.

1. Gruplar ve kurumlar, özellikler işleri kesin çizgilerle sınırlanmış ve rutinleşmiş, karar verme ve ilk adımı atma özgürlükleri kısıtlanmış, alt kademe çalışanlarının IV. ve V. Düzey'lerdeki gereksinimlerini giderme fırsatını hiçbir zaman sağlamaz.
2. Liderler güç kullanınca, çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik hissedebilir ve eleştiriden korkabilirler.
İnsanlar güvenlik gereksinimlerini karşılamadan üst düzeylere çıkamaz, II. Düzey'de takılıp kalırlar
3. Farklı kişiler aynı durumda ve zamanda farklı gereksinim düzeylerinde uğraş verebilirler.
Personel toplantısında, çalışanlarından biri yorgun olabilir (I. Düzey) ; bir diğeri grubun bir şeyi başarmasını isteyebilir (IV. Düzey); diğerleri de aralarında şakalaşp konuşabilirler.(III. Düzey)
4. Gelişmiş toplumlarda I. ve II. Düzey'lerdeki gereksinimlerin isteklendirme güçleri azdır.
Çalışanlar fizyolojik gereksinimlerinin çoğunu zaten karşılamaktadır, işten kovulma gibi tehlikeleri de yoktur.
Bu yüzden lider, işten atma tehditlerini kullanarak, onları denetlemeye ve motive etmeye çalışmaları pek işe yaramaz.

5. Çalışanların, III. IV. ve V. Düzey'lerdeki gereksinimlerini iş başında karşılama şansları çok azsa, bunları iş dışında karşılamanın yollarını ararlar.
 6. Çalışanların, kendilerini başarıya doğru daha çok motive etmek için (IV.Düzey), eşit ücret vermek, sosyal etkileşim, dostluk, kabul ve anlaşılma duygularını ise (I. II. ve III. Düzey) onlara yaşatacak liderlere ihtiyaçları vardır.
 7. Çalışanlarını, grubun sorun çözme ve karar alma toplantılarına katan bir lidere sahip olmanın başlıca yararı (III. Düzey), kurumdaki konum ve benlik saygısı (IV.Düzey), kendini gerçekleştirme (V.Düzey) gereksinimlerini giderme fırsatı vermesidir.
- Maslow'un ilkesinin ince noktası, liderlerin, çalışanlarının gereksinimlerini daha çok anlamasını sağlamasıdır.

1.10. Genel Liderlik Yaklaşımları

İdeal bir liderin karakteristikleri hakkında ortaya atılmış pek çok yaklaşım vardır. Bunlar liderin nitelikleri, dış çevreyle olan ilişkileri ve son olarak da liderin içinde bulunduğu ortamın özelliklerine bağlı olarak liderlik olgusunu açıklayabiliriz. Rekabet, çevrenin niteliği, liderin tabiatı, örgütün büyüklüğü gibi birçok durumsal özellik liderlik modelini etkileyebilmektedir. Liderliğin bu nedenle açık ve kapsayıcı bir tanımını yapmak gerçekten zordur. Bir yönetici tarafından seçilen liderlik şekli veya yönetimi o kimsenin lider olarak etkinliğini geniş biçimde etkiler (Öğretici, 2006).

Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de organizasyon el amaçların başarılmasına yol açar. Uygun olmayan liderlik şekli veya motivasyon teknikleri kullanıldığı takdirde organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve de çalışanlar kırgın, üzgün, saldırgan, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Baysal ve Tekarslan;1987:145).

İnsanın olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze kadar liderlerle ilgili çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderlerin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirebildiğini savunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar dört kategoride incelenebilir.

Bunlar: özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsallık teorileridir (Gezici, 2007).

Tablo 4. Liderlik Teori ve Araştırmaları

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik Yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950-1960 arası	Davranış Yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

Kaynak : (Begeç, 1999)

1.10.1 Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda geliştirilen ilk teoridir. Bu görüşün ortaya çıkmasını sağlayan bilim adamlarına göre liderlerin bazı özelliklerinin olması gereklidir. Bu özellikleri ile diğerlerinden ayrılarak farkındalık yaratır. Bu özellikler şu şekilde sıralayabiliriz (Aydemir,2010):

Fiziksel Özellikler: boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel, olgunluk belirtileri, yakışıklılık.

Kişisel Özellikler: zekâ, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler, haberleşme, riski göze alma, cesaret, kendine güven, hırslı.

Özellikler yaklaşımı, liderliğin karmaşık yapısını her türlü durum, kişiler ve olaylar için aynı yöntemlerle açıklamaya çalışması ve diğer değişkenleri göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Bu teorinin yeterli olmaması ve eleştirilmesi nedeniyle; liderin özellikleri yerine izleyicilerin özellikleri ve liderin nasıl davranacağı konusuna ağırlık veren davranışsal yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1.10.2.Davranışsal Teorisi

Bu teorinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Özellikler teorisinden ayıran en önemli şey; gözlenebilmeleri ve öğrenilebilmeleridir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde bilim adamlarının yapmış olduğu uygulamalı ve teorik araştırmaların katkısı olmuştur. Bunlar: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı, Likert'in Sistem 4 Modeli çalışmalarıdır (Durukan,2013).

1.10.2.1 Ohio-State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal yaklaşımlar teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalardan ilki Ohio-State Üniversitesi araştırmalarıdır. Bu çalışma liderliği açıklarken, hem liderin yaptığı işi hem de liderin izleyicilerine olan davranışını, yani insan boyutunu dikkate almıştır. 1945 yılında ordu ve sivil kuruluşlarda her düzeyde yapılan Lider Davranışı Tanımlaması Anketi yapılmış ve bunun sonucunda; liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi incelenmiş ve etkin lider davranışının ne olacağı tartışılmıştır. Yapılan anket değerlendirmesi sonucunda liderliğin iki boyutu olduğu düşünülmüştür. Ohio State boyutları olarak adlandırılan bu iki boyut, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olarak açıklanmıştır (Rodoplu, 2008):

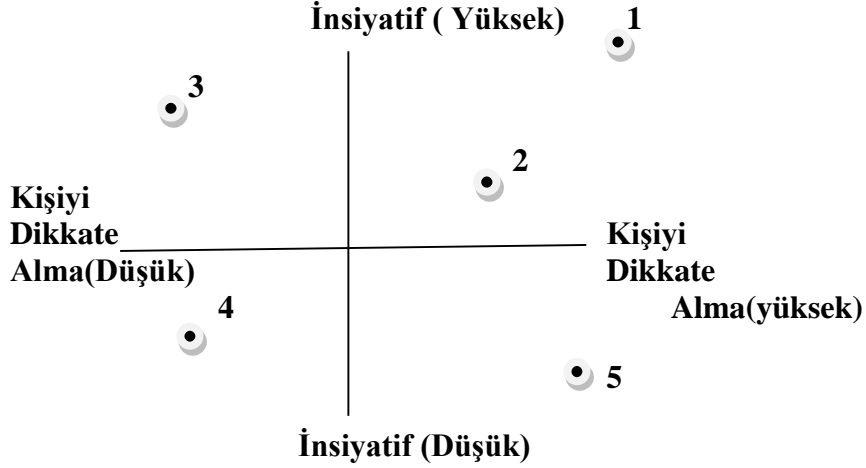
Kişiyi Dikkate Alma: Astların rahat bir şekilde fikirlerini ifade edebildiği, kişilerarası ilişkilerde güvenin sağlandığı, duyguların dikkate alındığı bir ortamın oluşturulmuş olmasıdır. Özetle astlar ile liderler arasında olumlu ilişkilerin kurulduğunu ifade etmektedir.

İnisiyatif: Liderin yapılması gerek işlerle ilgili olarak, grubu örgütlemesi, grup ilişkilerini belirlemesi ve amaca ulaşmak için uygun olan yolları gösteren bir davranış şeklidir.

Aşağıdaki Şekil 4 beş liderin davranışlarıyla ilgili bir örneği ifade etmektedir (Koçel, 1998:401):

Örneğe göre Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider 4 ise grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat bireye önem veren bir davranışı göstermektedir

Şekil:4. Lider Davranışları



Kaynakça: (Koçel, 1998:401)

Ohio State çalışmalarının bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azaltmaktadır
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır

1.10.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarıyla aynı dönemde yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmanın amacı, grubun performansını güvenliğini arttırmakta etkili liderlik davranışını belirlemektir. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Tiryaki, 2008):

Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlardır.

Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırın: Grup üyeleri arasında karşılıklı tatmini sağlamaktır

Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performansı sağlamak için motive edici davranışlar.

İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Liderler ve izleyicilerle yapılan görüşmeler sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. İş merkezli davranış; liderin dikkati astların yaptığı işe ve işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Birey merkezli davranış da ise lider, astlarıyla kişisel olarak ilgilenir. Bu çalışmaların sonucunda, kişiye yönelik lider davranışının daha etkin olduğu görülmüştür

1.10.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi

Blake-Mouton tarafından, yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan Yönetimsel Izgara adını verdikleri yönetim biçimleri modellerini geliştirmiştir. Bu araştırmada iki boyut dikkate alınmaktadır. İlki yönetici davranışlarında çalışana dönüklük, ikinci boyutu ise işe dönüklüktür (Eren,2006:36):

Şekil 5. Yönetim Tarzı Matriksi

Çok 9	1,9							9,9
Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma								
					5,5			
Az 1								
	1,1							9,1

Az 1 Üretime Yönelik Olma Çok 9

Kaynakça: (Eren,2006:36)

Yukarıda ki şekilde; yatay eksen üretime yönelik olma, dikey eksen kişiler arası ilişkilere yönelik olma olarak baz alınırsa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade eder. Böyle bir modelin en önemli faydası yönetici ve liderlerin sergilemekte oldukları liderlik stilini tanımalarına imkân sağlamasıdır. Böylece kendi yönetim tarzını ne olduğunu kavrayan yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile değişiklikler yapabilir (Tarım, 2010).

1.10.2.4. MrGregor'un X Ve Y Kuramı

Douglas McGregor'un 1950'lerde geliştirdiği X ve Y kuramları lider davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. McGregor'a göre bir yöneticinin insan tabiatına dair duyguları o yöneticinin seçeceği liderlik tarzını göstermektedir. X ve Y kuramları iki farklı insan varsayımını ve bu varsayımlarla ortaya çıkan iki farklı liderlik tarzını göstermektedir (Nigmatullina, 2011):

X kuramı, çalışan bir kimsenin iş yapmayı sevmediğini veya sorumluluktan kaçındığını; ne yapması gerektiğini konusunda kendisine bildirilmesini beklediği ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirmede zorlandığını varsaymaktadır.

X kuramına uyan bir yönetici, Y kuramını benimsemiş bir yöneticiye nazaran büyük olasılıkla otokratik liderlik tarzını seçer.

Çünkü Y kuramında, iş görmenin doğal olduğu, çalışanları zorlamanın gerekmediği ve bu nedenle sorumluluktan kaçınmadığını ifade eder.

Liderin insan hakkındaki varsayımları Y kuramına uyarsa demokratik bir davranış, X kuramına uyuyorsa ise otokratik bir davranış gösterecektir

1.10.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, örgütsel liderliği dört grup altında toplamıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir (Baykal, 1994):

Tablo 5. Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez	Hizmetçi-efendi güveni	Sınırlı güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda, tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astların iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler	İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler
Üstün astla olan ilişkisi	İş konusunda astın fikrini çok az alır	Ara-sıra astın fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır.	Her zaman astların fikrini alır.

Kaynakça: (Baykal, 1994)

Yukarıdaki tabloya göre, dört sistem sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ tarafta olan sistem 4'ün kullanılmasına bağlıdır.

Sistem 4'e yaklaştıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderlerin astlarına olan güveninde artma gerçekleşirken, Sistem-1'de bu özellikler sınırlanmaktadır.

Sistem-2 lider tipi, az da olsa astlarına iş doyumunu sağlar.

Sistem-1 ve Sistem-2 liderlik tiplerinin temel özelliği, otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Sistem-3, yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar astların katılımıyla alınır.

Sistem-4 lider tipi, Likert'in ideal modelidir. Otoriteyi en aza indirmeye çalışır.

Bu tip liderler, güçten kaçınır ve yönetimindeki grup üyelerinin kendi kendisini eğitmesi söz konusudur.

Likert'in araştırmasına göre, verimliliği yüksek gruplar Sistem-3 ve 4'ü, verimliliği düşük grupların ise Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduğunu göstermiştir.

1.10.3. Durumsallık Teorisi

Araştırmacılar, başarı gösteren liderlerin özelliklerini tanımaya çalışırken, pek çok araştırmacı da aynı özellikteki liderlerin kimi durumlarda başarılı olurken, kimi benzer durumlarda da bu başarıyı ulaşılamamalarıyla ilgilenmeye başlamıştır. Bu kapsamda araştırmacılar iki önemli konuya cevap aramaktadır. Bunlar " Belli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerin biri etkiliyken, niçin bir diğerrinin etkisiz kalması" veya "Belirli bir durumda etkili olan liderin, bir durum değişikliği yaşadığında neden aynı etkinliğe ulaşamamasıdır." Özet olarak, insani ilişkilerle ilgili önemli yapısal faktörlere dayalı yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilere de "Durumsal Yaklaşım Teorileri" denmiştir. Bunlar; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Hersey Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı, Amaç-Yol Kuramı 'dır (Aydoğmuş,2004).

1.10.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler'e göre liderin davranışını etkileyen üç tip durumsal değişken vardır (Oral, 2013):

- **Önder-Ast İlişkileri:** Liderin altında çalışanlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder.
- **Görevin Yapısı:** Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmasını ifade eder.
- **Liderin Makamına Verdiği Yetki:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin seviyesini ifade eder.

1.10.3.2. Amaç- Yol Kuramı

Yol-amaç kuramı, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu yaklaşımda yöneticiden liderliğe geçiş için şu üç davranış biçimini iyi değerlendirmek gerekir (Kardam, 2006: 76):

1.Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte tatmin bulacaklar, bu tatmini arttırmak için izleyecekleri yol ne olmalıdır.

2.Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Birlikte çalıştığı kişilerin de bireysel olarak ya da grup olarak iş başarma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve bu konuda özel yöntemler geliştirmek durumundadır.

3.İş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaları gerekir. Çalışanların teknik ve psişik özellikleri ile iş başarma arzuları arasında denge kurmak zorundadır.

1.10.3.3. Hersey ve Balnchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı

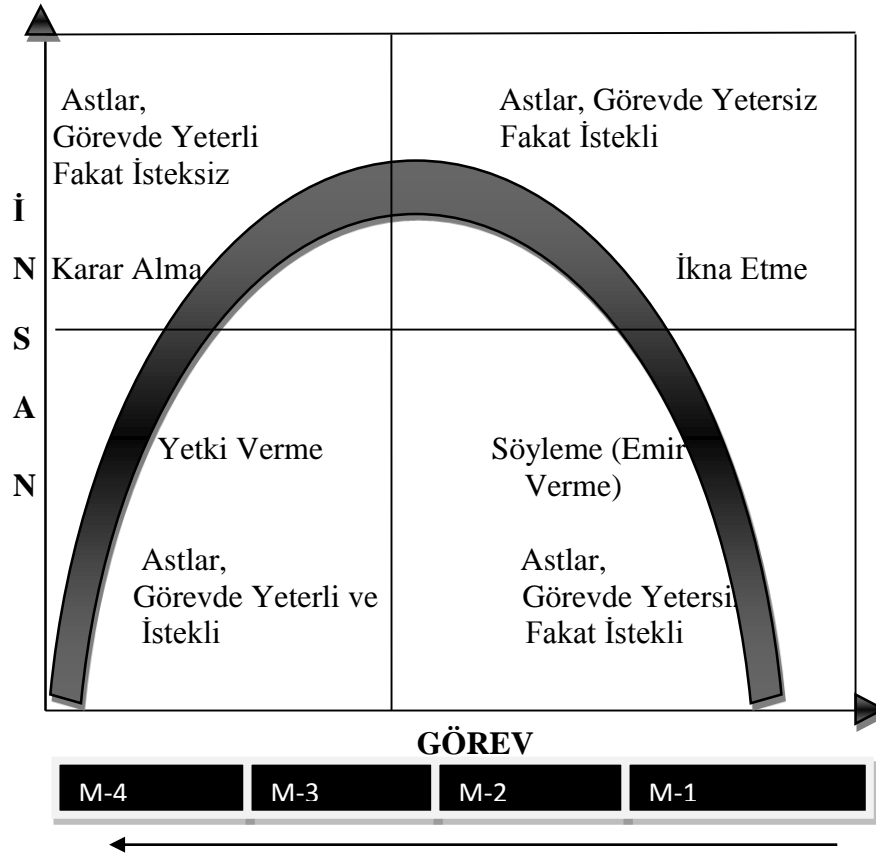
Hersey ve Balnchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'na göre otoriter ve destekleyici davranışların seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir. Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlarından farklı olacaktır. Lideri etkin kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir (Can, 2012).

Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliği o kadar artırır. Lider, izleyenler üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir (Yılmaz, 2008: 126):

- Amaçlar üzerinde izleyenleriyle beraber çalışarak onları erişebilir.
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.
- İzleyenlerine kendilerini geliştirme olanağı verebilir.

Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik stilini tayin eder. Bu teoriye göre izleyenlerin olgunluk düzeyi dört gruba ayrılmıştır. Liderlik stilleri aşağıda Şekil 6'da gösterilmiştir (Yılmaz,2008:126-127):

Şekil 6. Hersey-Blanchard' Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Yılmaz,2008:126-127

M-1: Emir verme, Söyleme: İzleyicilerin olgunluk seviyesi düşüktür. Lider, göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karar katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir.

Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedir.

4.BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK MODELİ

Yaşanan hızlı değişim ve klasik yaklaşımların liderlik ile ilgili sağladığı bilgiler, liderlik ile ilgili yeni modellerin gelişmesine olanak sağlamıştır. Özellikle işletmelerde görev ve insan faktörünün yapısında meydana gelen değişimler, bunların yönetilmesine yönelik yaklaşımlardaki bakış açılarının da değiştirilmesine olanak sağlamıştır. Bu amaçla son dönemde geliştirilen liderlik modelleri kavramsal, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsam da aşağıda kurulmuş modellere yer vereceğiz (Baytok,2006).

1.Yönetim Tarzlarına Göre Liderli Modelleri

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedir. Liderin davranışı veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Liderler kararlarını kendileri verebilir. Uygulamada liderler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan birinin diğerinden daha iyi veya doğru olduğunu söylemek doğru değildir. Yönetim tarzlarına göre liderlik modelleri aşağıda belirtilmiştir (Hasan, Taş ve Özmen, 2009) :

- Otoriter Liderlik
- Demokratik- Katılımcı Liderlik
- Serbestiyetçi (Ekstre- Demokratik) Liderlik

Örgütsel başarının sağlanmasına, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe,2010).

Geleneksel liderlik tarzları olarak bilinen otokratik, demokratik ve serbesti tanıyan liderlerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 6'da görülmektedir (Akdemir, 2008:81):

Tablo 6. Otokratik, Demokratik ve Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	LAISSEZ PASSER (SERBESTİYETÇİ)
Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	Bütün politikacılar liderin yöreklendirmesi ve grup kararı ile olur.	Liderlerin en az katılımıyla bireylere ve gruba kararlara katılımında en geniş özgürlük tanınır
Hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup, amaca yönelik adımlarını bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatifi seçime sunar.	Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
Lider genelde her görevi belirler. Her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği ve görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	Liderler hiçbir şekilde karışmaz.
Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir.	Eleştirilerde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Kaynak: Akdemir, 2008:81

1.2. Liderlik Modellerinin Yerel Yöneticilere Yansıması

Liderlik modelleri ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunulmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe,2010):

“Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden daha çok önem kazanmıştır. Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir.”

“Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı için her örgüte ve gruba uygun tek bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır.”

“Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam eden liderlikle ilgili çalışmalar, içinde bulunulan ortamsal koşulları, liderliğin yaşadığı süreci ve liderliğin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur.”

1.2.1 Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye yönlendirmiştir. Araştırmacılar liderlikte neo-genel teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmıştır. Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisidir (Aykanat, 2010).

Karizmatik lider ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (Baytok,2006):

“Weber tarafından sosyolojiye kazandırılan karizma kavramı, araştırmacı tarafından ‘kutsal özel bir güç’ olarak mucize gerçekleştirebilme yeteneği veya gelecek olayları tahmin etme anlamında kullanılmıştır. Karizmayı geleneksel veya yasal otoriteye değil, izleyenin algılamasında liderin olağanüstü yeteneklere sahip olmasına bağlı bir tür etki olarak açıklayan Weber’e göre karizmanın ortaya çıkmasını sağlayan faktör, sosyal krizlerdir. Çünkü sosyal krizlerin çözümü, radikal bir vizyon ve bu vizyona inanacak izleyenler gerektirir. Bu noktada, ortaya çıkarak sahip olduğu olağanüstü kişisel yeteneği ile krizi çözen radikal vizyonu ortaya koyan ve izleyenlerin vizyonuna inanmalarını ve kendisini sıra dışı algılamalarını sağlayan kişi karizmatik liderdir.”

Karizmatik liderler, kişilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan, engel ve kişisel korkulara rağmen, kişilerin normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive eden liderlerdir (Bakan, 2008).

Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle etkinlikleri yüksektir. Kararları kendileri verirler ve her sözlü emir olarak görülür ve yerine getirilir. Bunun dışında kişilere kendilerini güvende hissedebilecekleri ortam oluşturarak yeniliklere ilişkin denemeler yapmalarını sağlamaktadırlar (Bakan, Büyükbeşe ve Kefe, 2013).

Karizmatik liderliğin yerel yöneticiler üzerinde ki etkisi oldukça yüksektir. Lideri izleyenler yanı toplumdaki hayranlık ve saygınlık gibi duyguların oluşması, liderin misyonunu belirlemede önemli bir araçtır. Yerel yönetimde ‘halk adamı olması ‘ kavramı karizmatik liderliği anlatmaktadır. Halk, yöneticiyi yürüyüşü, konuşması, duruşu ile kendisinden biri gibi görür. Rahatlıkla ve çekinmeden konuşur. Bunun için yerel yöneticilerin liderlik etkisi oldukça güçlüdür. Seçimin doğasında olan liderlik, seçim sonrasında da devam etmektedir. Yönetimde olan lider faktörü belediyelerde sona ermez. Yasal yetki ile temsil yetkisini kullanan belediye başkanı, resmi bir işlem için işlemin diğer tarafını etki altına almak için eylemde bulunur. Eylemin ikna edici olmasında karizmatik liderlik ön plandadır.

1.2.2. Dönüştürücü Liderlik

Sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüştürücü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonunda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Bu tip liderler idealleştirilmiş etki göstererek izleyicileri tarafından güvenilir bir başarı sembolü olarak görülebilirler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005).

Dönüştürücü liderlik, vizyonu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik için öngörülen bazı davranış standartları şunlardır (Akdemir, 2008: 96):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme
- Vizyonu geliştirmek için strateji geliştirme
- Vizyonu iletme ve yayma
- Vizyonun gerçekleştirileceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama
- İlk ve küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma
- Başarıları kutlama
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma
- Rol-modeli oluşturarak örnek alma
- Kültürel formları değiştirme, eskileri, ayıklama
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, mitleri, hikâyeleri kullanmak

Dönüştürücü liderler, entelektüel teşvik etme özelliklerini üstün teknik yetenek ve kişisel zekâlarından alırlar. Aynı zamanda grup ve organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembolleri yaratırlar ve yönetirler.

Yerel yönetimlerde dönüştürücü liderler, toplumların kaderini yaratırlar. Topluma dayatılan bariyerleri kırar ve yeni kurallar oluşturur. Liderler sonuçlardan sorumludur. Toplum, yapılanları görmeden liderlerine bağlanmazlar. Hitabet yeteneği ile ikna kabiliyeti toplumda umut oluşturur. Fakat umutlar gerçekleşmediği takdirde hayal kırıklıkları oluşur. Toplum üzerinde bu etkiyi silmek ve değiştirmek oldukça güçtür. Bunun için klasik lider anlayışlarının yerine, değişime uğramış, güncel sorunlara cevap verebilen, yenilikçi ve kendine güven duygusu ileri derecede olan liderlik anlayışlarının gelişmiş olması gerekmektedir. Ülkemizin ekonomik, sosyal, kültürel vb. konularda gelişmesine büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Bunun için yerel yöneticilerin dönüşümcü lider olmaları yadsınamaz bir gerçektir.

1.2.3. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin lideri olarak görülmektedir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir (Çelik, 2011).

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır: Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 2000: 171).

Yolu Görmek

Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider örgütünün ilerleyeceği en uygun yolu tespit edebilmeli ve bu yola örgütünü kanalize edebilmelidir.

Yolda Yürümek

Vizyoner liderliğin başarısı, sadece yolu görmeyeyle sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürümeyen çok lider vardır. Yolu görmek kadar o yolda da yürümek büyük önem taşır. Belirlenen yolda yürümek vizyoner liderliğin kararlılığını gösterir. Liderin gördüğü yol ile yürüdüğü yol aynı değilse hedefe ulaşılmaz.

Yol Olmak

Yol olmak ciddi bir fedakârlık gerektirir. Vizyoner lider gerektiğinde hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir. Vizyonu geliştirebilmek için hayatını da kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, geliştirdiği yeni vizyonla dayalı olarak oluşturmaya çalışır.

Yerel yönetimlerde en önemli sorun vizyon eksikliğidir. Yerel yönetimlerde vizyoner lider, toplumu başarıya götürecektir olan resmi çizerek, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak ve bunu tüm topluma benimseten kişidir. Vizyoner lider bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinler. Onları dinleyen, değerlerine saygı duyan liderler daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini anlayan toplum, liderin belirlediği vizyona sahip çıkıp başarıya ulaşması için elinden geleni yapar.

1.2.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik; dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgüt kültürünün bir lider tarafından yönetilmesi olarak ifade edilir (Karaköse,2008)

Liderin liderliğinin ne tür bir liderlik olduğunu, bulunduğu kültürel çevre belirlemektedir. Kültürel çevrede otorite kavramı daha baskınsa otokratik liderlik, eğer başka kavramlar daha baskınsa o zaman demokratik, katılımcı ve karizmatik lider tipleri çıkar. Kültürel çevrenin etkilediği lider, aynı zamanda kültürel çevreyi de etkilemektedir. Kısacası karşılıklı etkileşimin başlangıç noktası kültürdür (Erçetin, 2000:18).

Toplumda kültür demek insanın yaşam biçimi demektir. Yerel yönetimlerde liderliği kültürel çevre anlamlı kılmaktadır. Toplumun davranışları, değerleri, inançları ve alışkanlıkları mevcuttur. Liderler de bu değerlerle bulunduğu topluma katkıda bulunmaktadır. Bu sayede toplumunda misyonunu gerçekleştirmeye çalışır.

1.2.5. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Akdemir,2008:89):

“Bürokrasi ve liderlik işlevi ters özelliklere sahiptir. Bürokrasi tarih içerisinde patrimonial bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlandırılması ve kurallarla belirlenmiş işlevleri yerine getirmekte sorumlu görevliler haline dönüştürülmesi süreci içerisinde şekillendirilmiştir.”

‘‘Dolayısıyla hiyerarşinin ve denetim mekanizmasının ağırlık kazandığı örgütlerdir. Liderlik ise, değişime karşı psikolojik etkileme, yönlendirme ve uzun vadeli planlama yeteneğini bir arada bulundurmayı temsil etmektedir.’’

‘‘Bürokratik örgütler içerisinde liderlik işlevinin nasıl yerine getirileceği başlı başına bir sorundur. Liderlik fonksiyonlarının bürokratik yapı içerisinde gerçekleştirilebilmesi için yöneticinin inisiyatif kullanabileceği bir kurallar bütününe ve örgüt modeline sahip olunması gereklidir. Bunun için ekip çalışması, yetki devri, esnek görev tanımları yürürlüğe konmalıdır. Böylece yönetici hem hareket alanına sahip olacak, hem de kişiselleşmeye karşı gerekli demokratik denetim mekanizmalarına açık olacaktır.’’

1.2.6. Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderlik ile şu açıklamalarda bulunmaktadır (Akdemir, 2002):

‘‘Bilgi toplumuna geçişle birlikte; bilgi, beceri ve entelektüel bilince sahip, vasıflı ve uzmanlaşmış çalışanların artmasıyla birlikte, düşünce gücü gelişmiş entelektüel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonda insan unsurunun, düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiğinin farkına varıldığında, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir. Liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır. Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön planda çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır. Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, esneklik, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyon bakış açısına sahiptirler. Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır. ‘‘

‘‘Yerel yönetimlerde entelektüel derinlikli belediye başkanları, yeni yaklaşımlar ve kavramlar üretmede, proje ve fikir üretmede her zaman daha gayretlidirler. ‘‘

‘‘Kente entelektüel perspektifle bakabilen yöneticiler, bütünü tamamını görme ayrıcalığına, fikir üretme ve bu fikirleri uygulamaya koymada her zaman daha iyi olacaklardır. Kent yönetimi için önemli katkılar sağlayacaklardır. Kamu yönetiminde bilgili ve entelektüel insanlara her zaman ihtiyaç vardır.’’

1.2.7. Siyasal Liderlik

Siyasal lider, siyasal topluluğun başında bulunarak, söz konusu topluluğu amaçları yönünde kanalize eden, üyelerin bireysel amaçlarıyla topluluk amaçlarını koordineli hale getiren ve üyelerde ortak bir bilinç oluşturarak siyasal topluluğu yükseltme çabası içerisinde olan kişidir (Arklan, 2006).

Liderlerin siyaset süreci içerisindeki belirleyiciliği sadece Türkiye için değil, birçok ülke için de söz konusudur. Artık siyasetin temel faktörü siyasal partiler değil liderlerdir ve söz konusu bu gerçek siyasal sistemden bağımsızdır (Yıldız, 2002:81).

Siyasal liderlik, siyaset kurumunun ve siyasal iletişiminin en merkezi konumunda yer almaktadır. Gerçekten siyasal iletişim bağlamında doğru konumlandırılmış bir lider, bir partiye seçim kazandırabilir; elbette ki yanlış konumlandırılmış bir lider de seçim kaybettirir. Lidere rağmen seçim kaybedilebilir ama lidere rağmen seçim kazanmak ise zordur. Partilerden daha fazla tanınan ve partiler üzerinde önemli bir etkiye sahip liderler, belirli bir grubu yönlendiren ve grubun gücünden yararlanan kimselerdir. Sosyal uyum gücü fazla olan ve iletişim becerileri gelişmiş olan liderler, genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan vizyon sahibi, yaratıcı, daha az kişisel davranabilen, cesaretli, değişime açık kişiler olmaktadır. Bu nedenle liderliğin, makamdan çok kişilik ürünü olduğu görülmektedir, ancak liderlerin de bir tek değil birden çok kişiliği olduğu unutulmamalıdır (Özkan, 2009).

Yerel yönetimlerde, toplum kendini yönetecek lidere ihtiyaç duyar. Bu nedenle siyasi lider, yaşadığı toplumu çok iyi tanımalı, toplumun gerçek taleplerini bilmeli ve kendini sürekli yenileyip, güven vermelidir. Bu yüzden halkın temsilcisi olan yöneticiler için siyasi lider kavramı çok önemlidir.

1.2.8. Kriz Dönemi Liderliği

Kriz, örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur. Kriz önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerici bir durumdur. Kriz zamanı liderin ön planda olması, kişisel varlığıyla kamuoyunun önünde yer alması kriz yönetimi açısından en önemli unsurlardan biridir (Aksu, 2009).

Kriz yönetimi için gerekli olan üç şeyin; “etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkiler” olduğu önerilmektedir. Bu özelliklerini geliştiren, buna önem veren ve bunların pratiğini bolca yapan liderler özellikle bir kriz anında insani boyutun kontrolünü kolayca sağlamış olacaklardır (Arslan, 2009).

Yerel yöneticilerin liderlik vasıflarını kullanması kriz döneminde çok önemlidir. Lider, ekibini bütün olarak ele almalı ve tüm kesimlerle yani halk, medya, STK vb. kurumlarla sağlıklı bir iletişim kurmalıdır. Kişiler arasındaki anlaşmazlıkları çözmeli, yönetimi kontrolden çıkarmamalıdır. Duygusal davranmamalı ve soğukkanlılığını korumalıdır. Yerel yönetici, herkesi motive edip, yeniden verimli çalışmayı harekete geçirebilmelidir.

1.2.9 Stratejik Liderlik

Bir kaynakta stratejik liderlik ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır (Elma, 2010):

‘‘Stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda değişimi öngörmek ve tasarlamak, gerekli esnekliği sağlayarak etrafındakileri de bu süreçte güçlendirmek olarak açıklanabilir. Son derece karmaşık bir o kadar da kritik bir yönetim sürecidir. Stratejik liderlik, fırsatları ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal ve sosyal sermaye ve de yeteneklerine odaklanır ve bunları geliştirir. ‘‘Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar’’

Stratejik liderlik uygulamaları Tablo 7’de belirtilmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009):

Tablo 7: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20.Yüzyıl Uygulamaları	21.Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır.	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır.
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder.
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynakça: (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009):

Yerel yönetimlerde başarılı olmanın yolu yapılan işlerin belirli bir planın ve stratejisinin olmasıdır. Çünkü yöneticide ki stratejik lider özelliğinin olması, insanların gelişen dünyada gereken ihtiyaçlarını karşılayacak vizyona sahip olması demektir. Lider vasıflı yönetici bu sayede geleceği öngörmektedir. Yöneticiler stratejik liderlik vasıflarını kullanarak vatandaşları teşvik etmek amacıyla gerçek ve uyumlu bir vizyon kullanmalıdır. Bu çerçevede, yerel yönetimlerde etkili ve işleyen bir faaliyet mekanizması oluşur.

5.3. Yerel Yöneticilerin Liderlik Etkinlikleri

Yerel yöneticiler liderlik etkinliğini geliştirmek için bazı önerileri davranışlarının merkezine oturtmalıdır. Çalışanlara hedefler göstermeli ve onların değerli ve önemli bir amaç için çaba gösterdiklerini hissetmelerini sağlamalıdır. İnsanları yanlarına alıp onları teşvik etmeli ve cesaretlendirmelidir. Başarılarını paylaşmalı, çalışanlardan tavsiyeler istemeli ve mümkünse bunlara uygulamalıdır. Onları risk almaya teşvik etmeli ve uygun gördükleri şekilde çalışma özgürlüğü tanınmalıdır. Onlara güvendiğini, saygı duyduğunu ve onları önemseydiğini göstermelidir (Zehir, 2006).

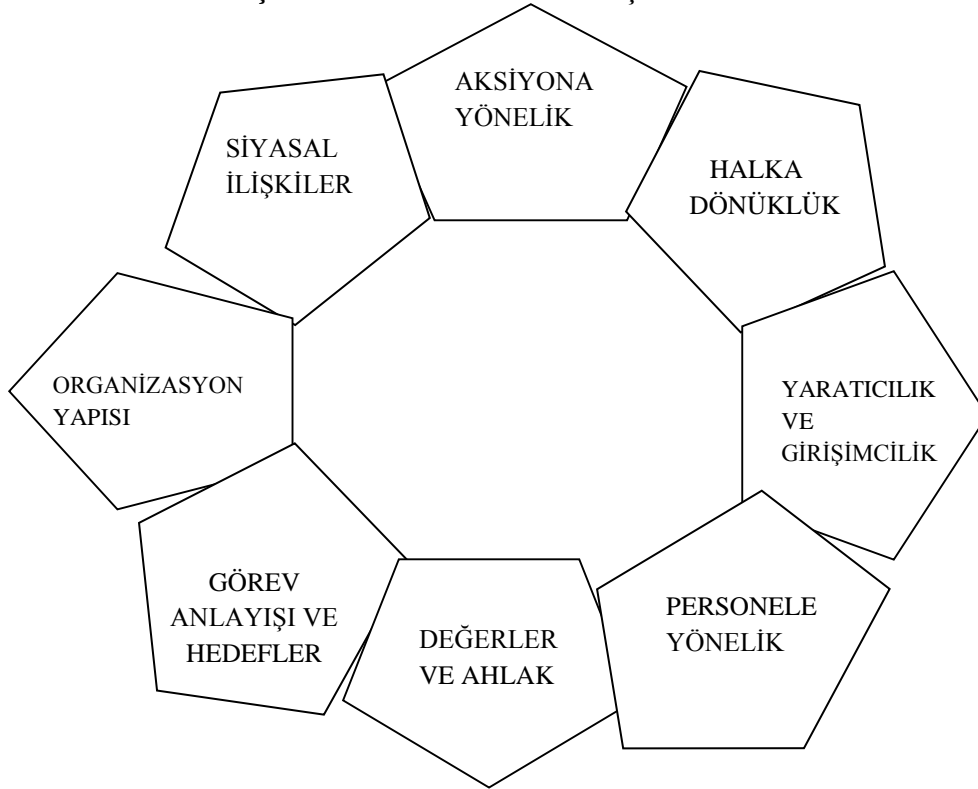
Ülkemizde yerel lideri beş kategoride toplayabiliriz (Bozkurt, 2014):

- Günü kurtarmaya dönük sıradan ve ‘’edilgen yöneticilik’’
- Kasaba kültürü odaklı, değerleri, ilkeleri, kuralları olmayan her şeyi kendi algıları çerçevesinde yorumlayan ‘’ şah kurnazı yöneticilik’’
- Üretken ama gelenek taassubunu aşamayıp kendini anlatmaktan sakınan yöneticilik anlayışıdır
- İletişim cambazları
- Ortak değer, ortak irade, ortak yarar, ortak proje ve ortak kurumların kapsayıcılığına inanan kapsayıcı anlayışla ‘’yönetimi içselleştiren liderler’’

5.4. Yerel Yönetimde Liderin Başarı Kriterleri

Aşağıdaki şekilde ele alınan sekiz kriterden hiç birisi, diğerlerini dışlamaz. Tersine bir kubbeyi ya da kemeri oluşturan yapı taşları gibi, birbirleriyle bağlantılı ve birbirini destekleyicidir. Her bir kriter bir yapı taşında benzer. Bu taşlar bir daire biçiminde bir araya getirilmedikçe birbirlerine uymazlar (Emrealp ve Yıldırım, 1993:6-7):

Şekil 7. Yerel Yönetimde Başarının Kriterleri



Kaynakça: (Emrealp ve Yıldırım, 1993:6-7)

Yukarıda şematik olarak gösterilen olan daire, başarının kriterlerini göstermek açısından yararlı bir semboldür.

Belirli bir zamanda belirli bir kriter, başarı konusundaki çabayı destekliyor olabilir; ancak kubbenin diğer taşları olmadan yapı dağılacaktır.

Yerel yönetimlerde, başarılı olmak açısından tüm kriterler aynı önemde ve ağırlıkta değildir. Farklı yerel yönetimlerde belirli kriterler ön plana çıkabilir ya da bir yerel yönetimde, dönem dönem bazı kriterler duruma bağlı olarak önem kazanabilir.

5.5. Yerel Yöneticiler de Marka Oluşumu

Günümüzde yönetim alanında guruların guru kabul edilen Tom Peters kendilerini markalaştırmak için çalışanlara kendilerini markalaştırmak için 10 özellik ileri sürmüştür. Belediye başkanlarının kendilerini markalaştırmaları için kurallar aşağıdaki gibidir (Zehir, 2006):

- Bir girişimci gibi düşünün
- Her zaman yakın takipte olun
- Pazarlama konusunu benimseyin
- Uzmanlık peşinde olun
- Belirsizlikten faydalanın
- Enerjik yenilgilere gülüp geçin
- İletişim ağınıza geliştirin
- Teknolojiden zevk alın
- Gençlere saygı duyun
- Yenilenme tutkusunu geliştirin

5.6. Yerel Liderin Genel Özellikleri

Yerel yönetimler, görünüşte kalabalık kitleler halinde yürütülen bir süreç olmakla birlikte özünde yönetici/yöneticiler merkezlidir. Bütün durumlar yöneticilerin etrafında döner. Bu bakımdan yöneticinin bireysel motivasyonunu ve özellikle yakın çevrine vereceği pozitif enerji her şeyden önceliklidir. Yöneticinin kendisi motivasyonlu olmadan harekete geçirmesi çok zordur. Yerel liderin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Yaman,2014):

- Demokrat ve ilkeli
- Dürüst, ahlaklı, kişilikli ve adil
- Eğitilmiş, bilgili ve geniş ufuklu
- Sorumluluk bölgesi için somut plan ve projeleri bulunan Yöresinin kalkınması için büyük yatırım ve istihdam öngören
- Devlet bürokrasisini iyi bilen, kurumları tanıyan
- Bölgesiyle bağlarını koparmamış, halkın içinden
- İletişime açık, sevecen, güler yüzlü ve samimi olan
- Deneyimli, hoşgörülü ve yönetim becerisine sahip
- Ekip ve takım çalışmasına önem veren kişiler gerçek liderlerdir

BEŞİNCİ BÖLÜM

DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE YEREL YÖNETİCİLERİN LİDERLİK MODELİYLE İLGİLİ KANAATLERİN ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu bölümünü araştırmanın tasarımı, veri analizi, bulgular ve sonuç oluşturmaktadır.

1.Araştırmanın Amacı ve Tasarımı

Bu çalışmanın amacı teorik olarak yaptığımız saptamalara uygun bir uygulama çerçevesi oluşturmaktır. Derinlemesine mülakat yöntemi ile yerel yöneticilere görüşleri sorulmuştur. Amaç, yerel yöneticilerin yerel yönetimlerde hangi liderlik modelinin uygun olacağına ilişkin görüşlerinin alınmasıdır. Bu bağlamda teorik saptamalardan hareketle aşağıdaki sorular geliştirilmiştir:

- 1- Genel anlamda yerel yönetimlerin merkezi idareden farklarını açıklar mısınız?
- 2- Yerel yönetimlerde başarılı olmanın ilkeleri nelerdir?
- 3- Yerel yönetimlere uygun liderlik modeli hangisi olmalıdır? Örn; otoriter, karizmatik, vizyoncu, dönüştürücü, bürokratik, politik vb.
- 4-En önemli liderlik özelliklerini saymak gerekirse üç özellik ne olmalıdır?
- 5-Yerel yönetimlerde yöneticilerin karşılaştığı üç sorun nedir?
- 6-Liderlik yaparken otoriter, katılımcı ya da tamamen serbestiyetçi tarzlardan hangisini en çok uygulamaktasınız?

Derinlemesine mülakat sorularına yanıt verenlerin cinsiyet ve meslek dağılımı şöyledir:

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	2	14
Erkek	12	86
Toplam	14	100

Tablo 9. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Meslek
Üsküdar Belediyesi	KADIN	Mühendis
Üsküdar Belediyesi	ERKEK	Öğretmen
Şişli Belediyesi	ERKEK	Mühendis
Sarıyer Belediyesi	ERKEK	Mühendis
Güngören Belediyesi	ERKEK	Emekli Memur
Beşiktaş Belediyesi	ERKEK	Emekli
Kadıköy Belediyesi	ERKEK	Kamu Yönetimi
Bağcılar Belediyesi	ERKEK	Avukat
Fatih Belediyesi	ERKEK	Ekonomist
Erbaa Belediyesi	ERKEK	Mühendis
Lâdik Belediyesi	ERKEK	İşletme
Samsun Belediyesi	ERKEK	İşletme
Gaziantep Belediyesi	ERKEK	Mühendis
Eyüp Belediyesi	KADIN	Avukat

Tablo 10. Katılımcıların Meslek Dağılımı

Meslek	Frekans	Yüzde
Mühendis	5	36
Öğretmen	1	7
Emekli	2	14
İşletme-Kamu- Ekonomist	4	29
Avukat	2	14
Toplam	14	100

3. Veri Analizi-Yöntem

Toplanan verileri bilgiye dönüştürebilmek için yanıtlardan elde edilen bulgular, özelliklerine göre belirlenerek alt başlıklar tespit edilmiştir. Tüm toplanan bilgiler ortak başlıklar altında toplanarak betimsel analiz için oluşturulmuştur. Analiz yaparken elektronik yöntem kullanılmamıştır.

Sorulara verilen yanıtlardan katılımcıların ortak tutum, düşünce ya da fikirlerine dayalı sonuçlar çıkarılmıştır. Neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve farklı düşüncülerin karşılaştırılması ile bulgular yorumlanmıştır.

4. Bulgular

Araştırma sorularına dayalı olarak gerçekleştirilen derinlemesine mülakat sonucunda tek tek soruların yanıtları aşağıda çıkarılmıştır.

1.3.1. Genel Anlamda Yerel Yönetimlerin Merkezi İdareden Farkları

“Yerel yönetimlerin merkezi idareden farklarını açıklar mısınız?” adlı soruya yerel yöneticilerin yanıtları şu şekilde olmuştur:

Yöneticilerin belirgin bir kısmı (5 kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

”Yerel yönetimler halkın mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılamak amacını yürütmektedir ve her belediye kendi ihtiyaçlarının gerektirdiklerini yapar.”

“Yerel yönetim uygulamalarından insanlar daha hızlı ve somut faydalanırlar. Merkezi idare de ise insanlar yerel ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılamaktan daha uzak ve yavaştır” diyen aynı kesim şu yargılarda da bulunmuştur:

“Yerel yöneticilerin en belirgin özellikleri esnek, demokrat, katılımcı ve şeffaf olmasıdır. Yerel yönetimlerin projeleri bürokrasiden daha az etkilenir, sorumluluk alanlarındaki sorunlara odaklanarak çalışma ve proje yaparlar. Merkezi idarenin yaptığı projeler ise genel hizmet anlayışına hitap eder. “

“Yerel yönetimler merkezi yönetime göre bireysel sorunlara eğilip, halkın problemleriyle daha çok ilgilenir. Merkezi yönetim, devletle bütünü bağlar, yerel yönetimler ise sosyal alanlar veya kültürel alanlarda çalışmalar yapar. “

Diğer yöneticilerin (9 kişi) yanıtları ise şu şekilde olmuştur:

”Yerel yönetimler özel bir kanunla yönetilirler. Yerel parlamenterlerdir. Yerel yönetimler görev bölümlerini kanundan almış olduğu yetki ile tek başına yaparlar.”

Aynı grup “Yerel yönetimler katılımcı demokrasinin en güzel örneğidir. Çünkü şehirde yaşayan insanlar gerek meclis üyesi olarak gerek yerel yönetimlerin bünyesinde kurulan (kadın meclisi, çocuk meclisi, gençlik meclisi, engelliler meclisi vb) sivil toplum örgütleri vasıtasıyla yönetime katılırlar. Merkezi yönetimde ise atamaları, başbakan ve cumhurbaşkanı atar. Belediye meclis üyeleri bağımsız seçilmekten, merkezi yönetimde ise bağımsız seçilebilirler. Merkezi yönetimde bütçe hazinedir, yerel yönetimde ise bütçe, kendi bütçesidir. Yerel yönetimler demokrasi ilkelerine daha çok uygundur. Merkezi idareye göre demokratik olmakla birlikte partizanca uygulamalara yol açabilir. Yerel yönetimlerin işleyişine ilişkin tek yasa belediyeler kanunudur. Merkezi yönetim, daha otoriter daha bürokratik ve daha güvenlikçi politikalarla uzun vadeli planlamalarla ilgilenir” yargılarıyla görüşlerini tamamlamışlardır.

1.3.2 Yerel Yönetimlerde Başarılı Olmanın İlkeleri

“Yerel yönetimlerde başarılı olmanın ilkeleri nelerdir?” adlı soruya yerel yöneticilerin yanıtları şu şekilde olmuştur:

Yanıt verenlerin belirgin bir kısmı (8 kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

”Yerel yönetimlerin, halkının maddi ve manevi ihtiyaçlarını imkânlar dâhilinde karşılaması gerekir. Hizmet verdiği insanlara iyi davranması; yaptığı işleri sevgi ve hoşgörü ile yapmalıdır. Halkın yereldeki ihtiyaçlarını tespit ederek sorunları çözümlenmelidir. ‘

“Halkın yönetime katılmasını sağlamak, yapılacak olan işleri vatandaşla daha yakın istiare yaparak yerine getirmelidir. Halkın sevdiği ve kabul ettiği kişilerden meclis üyelerini seçmelidir. Yöre, ırk, inanç ayrımı yapmadan insanlara hizmet etmelidir. Sosyal dayanışmayı en iyi şekilde sağlayarak demokrasiyi yerel halka benimsetip geliştirmelidir.”

Aynı grup “Toplumun yerel yönetimlerde beklentisi halka dokunan projelerdir. Daha çok üst yapı odaklı proje uygulamaları halkta başarı algısını yüksek tutmaktadır. Alt yapı çok görsellik taşımadığı için başarı çitasını yükseltmez. Ancak kent için iyi olan daha çok alt yapı yatırımdır, günümüzde bu algı maalesef önemini kaybetmiştir, toplumumuz görselliğe önem vermektedir. Halkın ihtiyaçları kentin vizyonu çerçevesinde belirleyip temin etmek gerekir. Üretilen projeleri halkın sahiplenmesi gerekmektedir”

“Halkın ihtiyaçları yalnızca bilinen yol, su, alt yapı ile sınırlandırmayıp sosyal ve kültürel olan insan odaklı projelere de ağırlık verilmelidir. ” yargılarıyla görüşlerini tamamlamışlardır.”

Diğer yöneticilerin (6 kişi) yanıtları şu şekilde olmuştur:

”Yerel halk sadece seçmen olarak görülmemelidir. Onlarla hemşeri ilişkisi kurmak gerekir. Statü farkını alenen göstermemek, mesafeli durmamak önemlidir. Belli kişilerin hizmetkârı değil, adaletli bir şekilde herkesin yöneticisi olmak gerekir.”

“Yerel yönetim çalışanlarının, konusunda uzman ve iyi bir ekip olması gerekir. Kent konseylerinin maksimum hale ulaştırılması gerekir. Dışa dönük, sürekli araştıran, daha esnek ve çabuk karar verip hareket geçebilen bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir.”

1.3.Yerel Yönetimlere Uygun Liderlik Modeli (Otoriter, karizmatik, vizyoncu, dönüştürücü, bürokratik, politik, halkçı liderlik vb.)

“Yerel yönetimlere uygun liderlik modeli ne olmalıdır?” adlı soruya yerel yöneticilerin yanıtları şu şekilde olmuştur:

Yanıt verenlerin belirgin bir kısmı (5kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Halkçı değildir. Halkın sorunları ile ilgili, çözüm odaklı ve halkın her kesim ve sınıfına karşı duyarlı olması gerekmektedir. Halkın yararına olan faaliyetlerde daha çok destek görür ve bu da başarı oranını artırır.”

Diğer yöneticiler (4 kişi) şu şekilde yanıtlarda bulunmuşlardır:

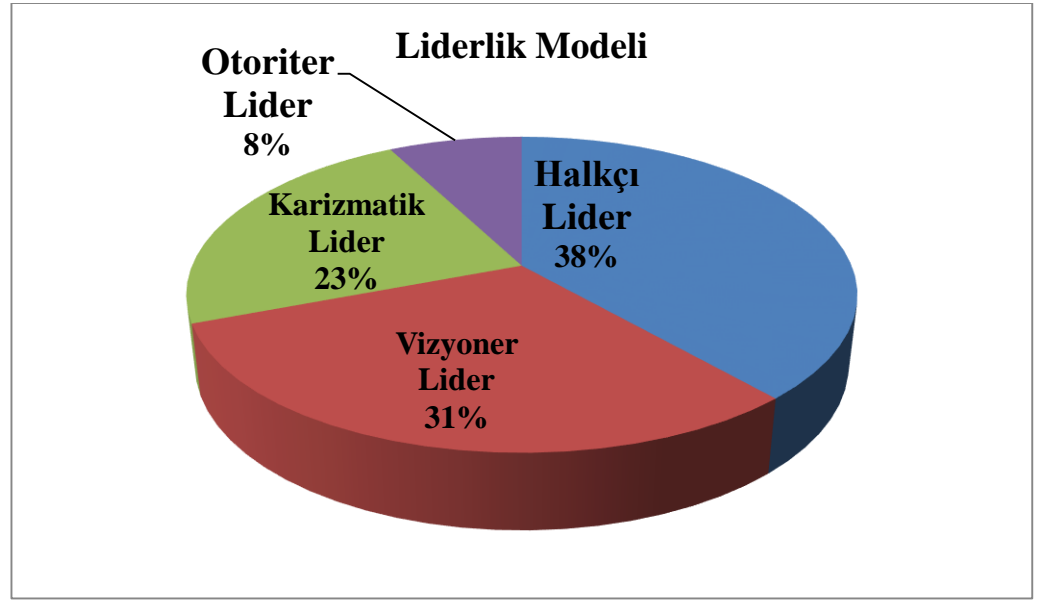
”Yerel yönetimde daha iyi seviyelere gelebilecek bilgi birikimi ve tecrübesi olan kişiler olmalıdır. Bu nedenle vizyoncu olmalıdır. Yerel yönetimlerde liderler yüzünü halkına dönen, üreten ve vizyonunu sürekli yeniliklere açan yapıda olmalı, asla halktan uzak ve üretmeyen bir yapıya bürünmemelidir. Yapılan hizmetlerle sürekli toplum şaşırtılmalı ve yeniliği onlara da hissettirilmelidir.”

Diğer yöneticilerde (3 kişi) şu şekilde yanıtlarda bulunmuşlardır: Karizmatik lider yanıtında bulunmuşlardır. Halk, kendisinin en iyi şekilde temsil edilmesini arzu eder ve lideriyle gurur duymak ister onun için karizmatik lider olması gerekir

Diğer yönetici ise (1kişi) otoriter lider yanıtında bulunmuştur. ”Toplum yerel yönetim anlayışı olarak iş bitirici lider algısını benimsemiştir.”

Liderlik modeli ile ilgili yöneltelen soruya verilen yanıtların grafik dağılımı şöyledir:

Grafik 1. Liderlik Modeli



Grafikte gösterildiği gibi katılımcıların yüzde 38'i halkçı lider, yüzde 31'i vizyoner lider, yüzde 23'ü karizmatik lider ve yüzde 8'i otoriter lideri benimsemiştir. Yoğunlukla halkla olan iletişimde sempatik olan liderler tercih edilmektedir.

1.3.4 En Önemli Liderlik Özellikleri

“En önemli liderlik özelliklerini saymak gerekirse üç özellik ne olmalıdır?” adlı soruya yerel yöneticilerin yanıtları şu şekilde olmuştur:

Yanıt verenlerin belirgin bir kısmı (8 kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Problem çözücü olmalı, adaletli davranmalı, dürüst ve kararlı olmalıdır. Farklı düşüncelere saygı ve önem duymalı. Güven vermeli ve halkla iletişim halinde olmalıdır. Yerel halkı etkilemek için hitap yeteneği olmalıdır. Demokrat ve adil olmalıdır. Güçlü olmalı ve gücünü halktan almalıdır.”

Diğer yöneticilerde (6 kişi) şu şekilde yanıt da bulunmuşlardır:

Vizyon ve misyon sahibi olmalıdır. Halkçı, karizmatik ve dönüştürücü lider olmalıdır.

1.3.5 Yerel Yönetimlerde Yöneticilerin Karşılaştığı En Önemli Üç Sorun

“Yerel yönetimlerde yöneticilerin karşılaştığı en önemli üç sorun nedir? ” adlı soruya yöneticilerin tamamı (14 kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Yerel yönetimlerde yer alan yöneticiler, imarsız talepleri, işsizlik sorununu ve finansal sorunu en belirgin üç sorun olarak tanımlamaktadır. Yerel yönetimlerin, mali yönden ve vergi harç gibi gelirlerin belirlenmesinde yetkisi olmadığı, zorlama gücünün bulunmamasından dolayı da gelirlerinin az olduğunu, bu da pahalı hizmetleri gerçekleştirmede sorun yarattığını belirtmişlerdir.”

“Personel istihdamı gibi konularda merkezi idareye bağlı olduğundan kalifiye personel seçme imkânı bulunmamaktadır. Merkezi idarenin yetkisi dahilinde bulunan hususlarda veya yasal düzenleme gerek durumlarda merkezi idare bir şey yapmayınca hizmet verilememekte, sorunlar çözülememektedir.”

Aynı grup “Genel siyasetin yerel siyaseti yönetme ve yönlendirmek istemesi, toplanan vergilerden yeterince pay alınamaması ve yerel yönetimlerin genel siyasetin reklam yüzü olarak siyasallaştırılması da en önemli sorun olarak yer almaktadır” yargılarıyla görüşlerini bildirmişlerdir.

“Yerel yönetimlerde ki yöneticilerin diğer bir önemli sorunu ise vizyon eksikliğidir. Önceki yöneticilerin plansız, projesiz şehri harabeye çeviren faaliyetleri, yöneticilerin kendi aralarındaki çekişmeleri ve bürokratik engellerin olması hizmet verilişini aksatmaktadır.”

“Belediye yönetiminin okulunun olmaması nedeniyle iyi eğitilmiş yerel yönetim kadrosu da bulunmamaktadır. Siyasi ayrımcılıkla merkezi idarenin kendi yöneticilerine sağladığı faydaların hiçbirini muhalefet yöneticilerine vermemesi hatta engelleme baskısı da en önemli sorunlar arasında yer almaktadır.”

1.3.6. Liderlik Süreçlerinde Otoriter, Katılımcı ya da Tamamen Serbestiyetçi Tarzların Seçilmesi

“Liderlik yaparken otoriter, katılımcı ya da tamamen serbestiyetçi tarzlardan hangisini en çok uygulamaktasınız? ” adlı soruya yöneticiler (12 kişi) şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

“ Lider kendini belirli kalıplarda tutarsa değişen hayata ve siyasete yön veremez ve dolayısıyla liderlik özelliği ortadan kalkar. Günümüzde başarılı liderler gerektiğinde doğru hamleleri yapabilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik yaparken katılımcı tarz uygulanmalıdır.”

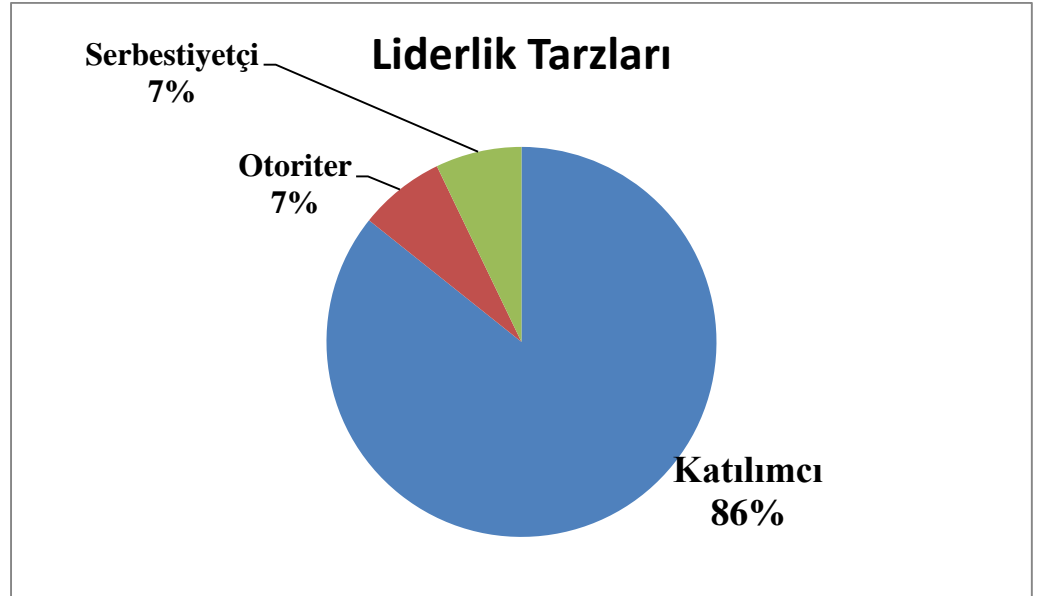
Aynı gurup “Yerel yönetim bulunduğu toplumdaki insanları yanına almalıdır. Problemleri, vatandaşlarla beraber çözmesi gerekir. Halkın tüm istek ve beklentilerini dikkate alarak yapmalıdır. Herkesin fikirlerine önem verip, bunlar arasından en doğrularını teşhis edip herkes tarafından benimsenecek bir hizmet sağlamak gerekmektedir. Üretilen ortak akıl, projeleri daha doğru ve güvenilir kılacaktır” yargılarıyla görüşlerini tamamlamışlardır.

Yöneticilerden (1 kişi) otoriter olarak cevap vermiştir. Otorite gücünü kaybeder ise kargaşa çıkar bu da yerel halkta kaosa neden olur.

Bir diğer yönetici ise (1 kişi) serbestiyetçi olarak cevap vermiştir.

Liderlik tarzı ile ilgili yöneltilen soruya verilen cevapların grafiği aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Grafik 2. Liderlik Tarzları Dağılımı



Grafikte gösterildiği gibi katılımcıların yüzde 86'sı halkçı lider, yüzde 7'si otoriter lider, yüzde 7'si serbestiyetçi lideri benimsemiştir. Görüldüğü gibi yerel yöneticiler, katılımcı liderleri daha çok benimsemektedir.

1.4 Derinlemesine Mülakat Sorularına Verilen Yanıtların Genel Değerlendirilmesi

Yerel yönetimlerin en önemli örneği belediyelerdir. Belediyenin hitap ettiği kitleye bakıldığından merkezi birimlerden bağımsız ve özgür bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi en büyük gereksinimlerden birisidir.

Teknolojideki değişimler, ekonomik sistem, hızla artan ihtiyaçlar ve çevresel faktörler belediyeleri yerel anlamda etkin bir rol almasını sağlamaktadır. Belediyelerin sorumlulukları arttıkça, belediyenin yüzü olan başkanların da belirli kriterlere uygun kişiler olmaları gerekmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerde ki liderlerin kişilikleri, davranışları ve yönetim tarzlarıyla ilgili yapılan araştırmanın bulguları incelenerek yöneticilerin hangi liderlik modeliyle örtüşebileceği incelenmiştir.

Yapılan araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi seçilmiş ve bu yöntem açık uçlu altı soru ile sorulmuştur. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakılacak olursa %14'ü kadın ve %86'sı erkektir. Büyük çoğunluğu erkek olan meclis üyelerinin %36'sı mühendis, %7'si öğretmen, %14'ü emekli, %29'ü iktisadi birimler ve % 14'ünü ise avukat oluşturmaktadır.

Yapılan bu çalışmada liderlerin ilk soruya vermiş olduğu cevaplar merkezi idare karşısında yerel yönetimlerin benimsendiği tespit edilmektedir. Çünkü liderler yerel yönetimlerin demokratik kavramına daha uygun düştüğünü söylemektedir. Kırtasiye ve bürokrasi işlerinin daha azaldığını ve yapılan hizmetlerin gereksinimlere uygun olarak yapıldığını belirtmektedir. Fakat merkezi yönetim karşısında sakıncalarının da mevcut olduğunu en önemlisinin partizanca uygulamalara yol açabileceği söylenmektedir. Parti çıkarları vatandaş arasında ayırım yapılmasına ve bunun sonucunda eşitliğe aykırı işlemler yapılmasına sebep olabileceği vurgulanmaktadır.

Yerel yönetimlerin başarılı olmalarını sağlayan ilkeler ile ilgili ise ağırlıklı olarak halkla olan iletişim vurgulanmıştır. Özellikle halkın yönetime katkısını sağlamak ve onların taleplerini imkânlar dâhilinde gerçekleştirebilmek en önemli ilkeler arasında yer almaktadır.

Diğer yandan toplum arasında ayrıştırma yapmadan hizmet etmek ve demokrasiyi yerel halka benimsetip geliştirmek vurgulanmaktadır. Halka yapılan hizmetin, sosyal dayanışmayı sağlayarak demokrasiyi en iyi şekilde yüksek tuttuğunu dile getirilmektedir.

Yerel yöneticilerin çalışmanın asıl konusu olan liderlik modeli üzerine vermiş oldukları cevaplarda %38'i halkçı liderin, %31'i vizyoner liderin ve %23'ün de karizmatik liderin etkili olabileceğini vurgulamışlardır.

Soruya verilen yanıtlardan "Halkçı liderin, halkın sorunlarıyla ilgilenmesi ve herhangi bir ayırım yapmadan tüm kesimlere hitap etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu nedenle yerel yönetici halkçı olursa, toplum tarafından destek görür ve başarı oranı da artar" görüşü genel kabul görmüştür.

Diğer yandan vizyoner lider de, toplumu başarıya götüreceği yolda geleceğin resmini çizen bir liderlik modelidir. Toplumun dinler ve onların görüşlerine saygı duyar. Görüşlerine değer verildiğini gören toplum liderin belirlediği vizyona sahip çıkar ve liderinin yapmak istediği şeylerle ilgili onun yanında durur. En önemli liderlik özelliklerinde yerel yöneticilerin, problem çözücü ve adaletli davranması gerektiği, farklı düşüncedeki insanlara saygı göstermesi gerektiği ve en önemlisi demokratik ve adil olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yerel yönetimde karşılaşılan sorunlar ile ilgili yöneticilerin hemen hepsi aynı paralelede saptamalarda bulunmuştur. İşsizlik sorunu, imar izni olmadan yapılan çalışmalar, ekonomik sorunlar ve vizyon eksikliği başlıca sorunlar olarak açıklanmıştır. Vergi ve harç gibi gelirlerin belirlenmesinde yerel yönetimlerin etkisi yoktur ve gelirlerin az olması sebebiyle yüksek bütçeli hizmetler gerçekleştirilememektedir. Toplanan vergilerden yeterince pay alınmamaktadır. Personel istihdamında merkezi yönetime bağlı bulunduğu kalifiye personel seçme imkânı bulunmamaktadır.

"Yerel yöneticiler, liderlik yaparken kendilerini belirli kalıplarda tutmamalı ve siyasete yön vermeliler." görüşü benimsenmiştir. Araştırma sonucunda başarılı yerel yöneticilerin %86'sının katılımcı tarzı, %7'sinin serbettiyeççi ve diğer %7'sinin otoriter liderlik tarzını benimsendiği saptanmıştır.

‘‘Katılımcı liderler toplumun kararlara katılmalarıyla daha sağlıklı ve etkin kararlar alırlar. Katılımcı tarzı uygulayan yerel yöneticiler herkese söz hakkı vermeyi, farklılıklara saygı duyarak bunları zenginliğe dönüştürmeyi, aktif ve koşulsuz dinlemeyi, esas almaktadır’’ görüşü benimsenmiştir.

Gerekçe olarak da ‘‘Katılımcı lider tarzında ikna yöntemi yoğun olarak kullanılmaktadır ve alınan tüm kararlarda diğer partilerin de memnun edilmesi için çalışılmaktadır’’ görüşü öne sürülmüştür.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde liderlik kavramı ve araştırmaları her ne kadar yönetim organizasyon alanında önem kazanmış olsa da, etkin bir yerel yönetim ile de liderlik kavramı sık sık yan yana gelmektedir. Liderlik kavramına ciddi derecede önem verilmektedir.

Yerel yönetimlerin bulunduğu ortam ve şartlar sebebiyle liderler kendilerini sürekli güncel tutmalı ve sorumluluklarını yerine getirmelilerdir. Değişen yönetim anlayışları, beraberinde yeni yönetici ve lider profilini getirmiştir. Özellikle merkezden yönetim yerine yerinden yönetimin yaygın olarak uygulanması yerel yönetimlerin başında olan belediyelere çok önemli görevler düşürmektedir. Belediyelerin tepe yöneticisi olan belediye başkanları, uygulamış oldukları liderlik tarzlarıyla belediye hizmetlerinin en etkin ve verimli şekilde sunulmasında rol oynamaktadır.

Liderliğin kurumların başarısında çok önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerde de liderlik çok önemlidir. Liderler, yerel yönetimlerde başarılı hizmetler üstlenmelidir. Bu bağlamda meclis üyeleri önemli liderlik yetkinliklerine sahip olmalıdır.

Toplum, halkçı lideri daha çok benimsemektedir. Çünkü halkçı lider, ayırım yapmadan herkese aynı şartlarda davranmaktadır. Ayrıca, yerel yöneticiler hizmet etme noktasındadırlar. Halkın sorunlarına yanıt verebilmekte ve en önemlisi de demokratik olmaktadır. Bir toplumun geleceğini sadece liderler belirlememelidir, toplumun geleceğini halk belirlemelidir; liderler halk ile bütünleşerek rol oynamalıdır.

Aynı zamanda da yerel yönetimlerde katılımcı demokrasisinin de gelişmesine ihtiyaç vardır. Toplum daha etkili yönetmenin yolu işbirliği ve katılımı arttırmaktan geçmektedir. Yerel yönetimlerde daha çok sayıda insanın karar alma sürecine katılması liderlerin de katılımcı bir kültürün oluşmasını teşvik ettiğini göstermektedir. Çünkü katılımcı liderlik, çalışanlarını güçlendirmek ve bu yolla olumlu sonuçlara ulaşabilmek için onların karar verme sürecine katılmalarını sağlamayı gerektiren bir liderlik tarzıdır.

Merkezinde insan olan örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecinde tüm çalışanlar katılmalıdır. Lider ve astlar arasında uyum olmalıdır. Bu sayede liderler karar vermeden önce, astlarının önerilerini dinler ve onların görüşlerini dikkate alır.

Yerel yönetimlerde başarının sırrı, liderin başarısı sayıldığı günümüzde, bu başarıya ulaşma büyük ölçüde katılımcı liderlik uygulamalarına dayanmaktadır. Bu bağlamda başarılı bir yerel lider, toplumun katılımını sağlayabilen ve kendisi de bu süreç içerisinde yer alabilen bir liderlik özelliği taşımalıdır. Bu durum ise ancak katılımcı liderlik tarzı ile mümkündür.

Günümüzde birden fazla kişinin olduğu ortamlarda demokratik şekilde yönetim ön plana çıkmakta ve daha çok katılımcı lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Misyon ve vizyonun da katılımcı bir anlayışla belirlenmesi gerekmektedir. Katılımcı lider, herkese söz hakkı vermeli ve farklılıklara saygı duymalıdır.

Liderin katılımcılığa uygun olmaması, kararlara daha fazla kimseyi katmaması iç gerilimi arttırır. Bu da toplumda huzursuzluk yaratır. Toplum üzerinde baskıcı, cezalandırıcı, otokratik bir yönetim tarzı uygulamak yerine; demokratik, katılımcı, teşvik edici, ödüllendirici, çağdaş ve insancıl bir yöntem tarzı uygulamak toplum üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Lider topluma bağlı olmalıdır. Bağlı lider toplumuna sadık olur. Halkçı lider, cana yakın, hoşgörülü ve duyarlı bir kişiyi işaret etmelidir. Çözüm üreten, halkçı belediye olmalıdır. İstihdamı arttıran projeler geliştirmelidir. Hizmetkâr olmalıdır.

KAYNAKÇA

Arslan, C. (2009). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve 2004 Sonrası Yerel Yönetim Reformu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. [Electronic Version]. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi. 18.4.182 (6 Mayıs 2014)

Aydın, Y. (Nisan-Mayıs-Haziran-2011). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişim Süreci. Dış Denetim Dergisi, 11-12 (22 Şubat 2014)

<http://www.sayder.org.tr/e-dergi-turkiyede-yerelyonetimlerin-gelisim-sureci-12-2.pdf>

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.

Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.

Ali Akdemir, ‘ Entelektüel Liderlik’ , Hürriyet, 21 Ekim 2002

<http://hursiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=104785>

Akiş ,Y.(2008). Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler. CEO’s 2003.05:2

<http://www.amrop-tr.com/pdf/articles/Ceo-5.pdf> (16.03.2014)

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. Journal Of Yasar University.[Electronic Version] 4(15), 2436 (13 Mayıs 2014)

Alpöge, A. (1993). Halka Dönük Yerel Yönetim. Ankara

Arklan, Ü. (2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. [Electronic Version] Sayı:16. (5.05.2014)

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Aydoğmuş, H. İbrahim. (2004) Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Erciyes Üniversitesi SBE.

Aydemir, Namık K.(2010). İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar. Afyonkarahisar Üniversitesi SBE.

Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik ‘‘Türleri’’ ve Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12(19):75

<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/73-84.pdf> (11 Nisan 2014)

Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. , Erşahan, B. , Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışmaların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2: 75

http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/867753007_JFEAS_3_2_5.pdf

(12 Nisan 2013).

Bakan, İ. (Haziran-2008.) Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(14), 6.

<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2008/Cilt8/Say14/13-40.pdf>

(20 Mayıs 2014)

Baykal, D.(1994). Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. İstanbul Üniversitesi SBE.

Bayraktar, B.(2007). 21. Yy Bilgi Yöneticisi- Özellikler, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları. İstanbul: Beta Yayınları.

Bayram, Ş.(2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze. Gebze İleri Teknolojisi Enstitüsü SBE.

Baysal A.C. , Tekarslan E. (1987). Davranış Bilimleri I-II. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Begeç, S.(1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ceylan, A. , Keskin, H. , Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü İşletme Fakültesi. Yönetim. 51: 34
<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/04/Yonetim-51-2005-4.pdf> (7 Ocak 2013)

Can, B. (2012). Çukurova Bölgesi Süpermarket Yöneticilerinin Liderlik Biçimlerinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Çelik, D. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmene Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetim, Pegem A. Yayınları. Ankara.

Çağdaş. T. (2011). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde İdari Özerklik.Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi XXX. I.39.395 <http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2011-1/391-416cagdas.pdf> (7 Nisan 2013)

Çırpan, H. (Haziran-Temmuz 1999). Lider mi, yönetici mi? Active Dergisi.1. http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yonetici.pdf (22 Mart 2014)

Derdiman, R. (2005). Yerel Yönetimler. İstanbul: Alfa Akademi.

Durukan, G. (2013). Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi SBE.

Demirel, D. (2011). Tanzimattan Cumhuriyet’e Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma.[Electronic Version] Türk İdare Dergisi. 473.97:107-108 (11 Mart 2015).

Erkul, H. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetimler. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Eraslan, L. (Bahar, 2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:162.http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (16.01.2014)

Eren, E. (2006) .Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 9. Baskı. Beta Yayınları.

Erçetin, S. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.

Emrealp S. İ, Yıldırım, S. (1993). Yerel Yönetimde Başarının Yolları. İstanbul: Kent Basımevi.

Elma, R. (2010). Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahraman: Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi SBE.

Ekşi, A. ve S. Koçak.(2010). Katılımcılık ve Demokrasi Perspektifinden Türkiye’de Yerel Yönetimler.[Electronic Version] SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi. 21: 5-8 (20 Şubat 2015).

Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri. 6.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları

Güneş, İ. (t.y). Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları. Sivil Toplum Akademisi.

http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&id=710:yerel-yoenetimler-ve-sivil-toplum-kurulular&Itemid=118 (3 Ocak 2013)

Gezici, A. (2007).Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Gordon, T. (1997). E.L.E, Etkili Liderlik Eğitimi Katılımcı Yönetim Temeli. E. Aksay (çev), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Görün, M. (2006). Yerel Demokrasi ve Katılım: İzmir, Konya ve Ağrı İl Genel Meclis Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma.[Electronic Version] Yönetim Bilimleri Dergisi. 4.2: 159-160 (12 Mayıs 2014)

Hakyemez, Y.(Ekim-Aralık 1998).İl Özel İdarelerinin İşlevi Organları ve Roller. Sayıştay Dergisi, Sayı: 31.177

<http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=230> (22 Kasım 2013)

Harman, B. (2006). 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu Uyarınca Türkiye’de İl Özel İdaresi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Hacıköylü, C. , N. Varcan ve A. Varaktaş. (2013). Yerel Yönetimler. C. Hacıköylü (Ed.) Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. Eskişehir: 3-5

Harvard Business School Press (2006). Liderlik, Her gün Karşılaştığımız Sorunlara Uzman Çözümler, A.Kardam (çev), İstanbul: Optimist Yayınları

İbicioğlu. H. , İ.Özmen ve S. Taş. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.14.2:5

<http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1570/1608>

(24 Şubat 2015)

İç İşleri Bakanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.

<https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx>

(15 Nisan 2015)

Kurtuluş. Y. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE

Karakılçık, Y. (2013). Yeni Yerel Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Karaarslan, M. (2007). Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Bağlamında Yerel Yönetimlerin Özerkliği ve Denetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Karaköse, T. (Mayıs 2008). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD.8.2:558 Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

<https://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/adba081430f5d9a083104b954ed600barakose.pdf> (11 Mayıs 2013)

Kırılmaz, H ve S. Kılıç. (2014). Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Yönetimi: Anayasal Sistem, Yönetim Yapısı ve Reform Uygulamaları. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 40:36

http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_40/564.pdf (14 Haziran 2013)

Koçel, T. (2011) . İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçel, T. (1998) .İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçak, H.(2008). Belediye Vizyonu. 1.Baskı. İstanbul: Okutan Yayıncılık

Nigmetullina, K.(2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez. İstanbul. İstanbul Üniversitesi SBE

Mevzuat Bilgi Sistemi.(2005).İl Özel İdaresi Kanunu.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5302&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (5 Nisan 2013)

Oral, O. (2013). Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi: Yabancı İlaç Firma Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi SBE

Özyurt, K. (2008). Demokrasinin Yaygınlaşması Açısından Yerel Yönetimler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi

Özkan, A. (Ed.)(2009). Siyasetin İletişimi. İstanbul: Siyasal İletişim Enstitüsü Yayınları

Öğretici, R. (2006). Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi SBE

Özalp, İ. , Öcal. H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4:209<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m13.pdf>
(12 Nisan 2014)

Parlak, B. (t.y).Avrupa Birliği Perspektifinden Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkileri.13-14.TESAMAKademi Hakemli Dergisi.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/tesamakademi/article/view/5000065853>
(27 Kasım 2013)

PUSTU, Y. Yerel Yönetimler ve Demokrasi, Sayıştay Dergisi Sayı:57:122-123
<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der57m5.pdf> (12 Şubat 2013)

Rodoplu, S. (2008). Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Rüştü Bozkurt, ‘‘Türkiye’nin Yerel Liderlik Profili Ne Olmalıdır?’’, Dünya, 2 Ağustos 2014

Sezgin, M. (2011). Belediyelerde Halkla İlişkiler ve Halka Dönük Yönetim Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.1:100
<http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/DuyuruIcerik.aspx?DuyuruId=10> (22 Şubat 2013)

Şengül, R. (2013). Yerel Yönetimler. 3. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları

Tarım, N. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. İstanbul Teknik Üniversitesi SBE

Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya. Akdeniz Üniversitesi SBE

Tiryaki, A.(2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Toprak, Z. (t.y.). Türkiye'de Yerel Yönetimler –Yapılanma Merkez-Yerel Yönetim İşlevleri, DEÜ İk. İd. Bil. Fak, Kamu Yönetimi Bölümü <http://kisi.deu.edu.tr/zerrin.toprak/TURKIYE%27DE%20YEREL%20YONETIMLER%20YAPILANMA.pdf> (2Şubat 2013)

Tortop, N (1999). Mahalli İdareler.6.Baskı. Yargı Yayınları

Uğurluoğlu, Ö. ve Y. Çelik (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri.[Electronic Version] Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi.12.2, 126

Ünal, F (2011).Tanzimat'tan Cumhuriyete Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yasal ve Yapısal Dönüşümü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30:241. <http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/249/makaleler/30/arastirmax-tanzimattan-cumhuriyete-turkiyede-yerel-yonetimlerin-yasal-yapisal-donusumu.pdf> (5 Mart 2013)

Ünsar, S. ve C. Alkın (2007). Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9/3, 75-94.

<http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/132/123>

(19.03.2014)

Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi SBE.

Yaman, E.(2014). Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik. Türkiye Belediyeler Birliği.1.15. Ankara.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları: Cumhuriyet Üniversitesi-Hemşirelik Yüksekokul Dergisi. 6.18.

<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/599.pdf> (5 Şubat 2014)

Yiğit, M.(2008).Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Katılım, Demokrasi ve AB Sürecinin Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE

Yıldız, M.(2013). Liderlik Çalışmaları. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık

Yıldız, N. (2002). Liderler, İmajlar, Medya. Ankara: Phoenix Yayınevi

Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik: Vizyon-Misyon-Kariyer ve Daha Ötesi. İstanbul: Kum Saati Yayınları

Yüksel, F. (2004). Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu. 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık

Zehir, C. (2006).Yerel Yönetimlerde Liderlik. (5 Mart 2014)

5393 Sayılı Belediye Kanunu

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

442 Sayılı Köy Kanunu

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİM

Doğum Yeri: İstanbul

Doğum Tarihi: 24.02.1989

Medeni Durumu:Evli

Adres: Kağıthane

e-mail: mrve.aslan@gmail.com

EĞİTİM DURUMUM

2012/-2015 İstanbul Arel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı

2009/2011 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

2007/2009 İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü

2003/2007 Üsküdar Anadolu Lisesi

1995/2003 Genç Osman İlköğretim Okulu

YABANCI DİL

İNGİLİZCE

İŞ DENEYİMİM

11.2012 – 08.2013 İstanbul Bilgi Üniversitesi Planlama Uzmanı

08.2010-08.2011 Bezmialem Vakıf Üniversitesi Öğrenci İşleri Memuru

09.2009-06.2010 İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu Öğrenci İşleri Memuru

06.2008-08,2008 Siemens Finans Stajyeri

01.2007-02,2007 Kavram Dershaneleri Rehberlik Stajyeri

